

# MASTERARBEIT

Herr B. Sc.  
**Ernst Rother**

**Ergänzung des Viable System  
Models von Stafford Beer und  
dessen Transformation in das  
intrinsic Value Based System  
Model nach Rother & Greiffen-  
dorf basierend auf einer  
machtlogischen Wertbetrach-  
tung**

Mittweida, 2015

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

## **MASTERARBEIT**

# **Ergänzung des Viable System Models von Stafford Beer und dessen Transformation in das intrinsic Value Based System Model nach Rother & Greiffen- dorf basierend auf einer machtlogischen Wertbetrach- tung**

Autor:

**Herr B. Sc.**

**Ernst Rother**

Studiengang:

**Industrial Management**

Seminargruppe:

**ZM12wT-M**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Einreichung:

**Mittweida, 25.03.2015**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2015**

Faculty of Economics

## **MASTERTHESIS**

# **Supplementing the Viable System Model of Stafford Beer and its transformation in the intrinsic Value Based System Model by Rother & Greiffendorf based on a power logical value aspect**

author:

**Mr. B. Sc.**

**Ernst Rother**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**ZM12wT-M**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

second examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

submission:

**Mittweida, 25.03.2015**

defence/ evaluation:

**Mittweida, 2015**

### **Bibliografische Beschreibung:**

Rother, Ernst:

Ergänzung des Viable System Models von Stafford Beer und dessen Transformation in das intrinsic Value Based System Model nach Rother & Greiffendorf basierend auf einer Machlogischen Wertbetrachtung - 2015.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Theoretische Arbeit, 2015

### **Referat:**

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines auf den inneren Werten basierenden System Modells, welches auf dem Modell Lebensfähiger Systeme von Stafford Beer aufbaut.



## **Danksagung**

Mein Dank gilt Frau Daniela Greiffendorf ohne die Zusammenarbeit mit ihr wäre es nicht zur Beschreibung des Modells gekommen. Sie hat mich zu jeder Zeit unterstützt und geführt.

Jana und Lara möchte ich ebenfalls Danken das sie mir den Raum für meine Neugier gelassen haben.

Weiterhin bedanke ich mich bei Nadine und Jens, die das Modell auf sich angewandt haben.

Bei Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling bedanke ich mich für die Beschreibung der Problemstellung in einer seiner Vorlesungen und dafür das er das Thema betreut hat.

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1        Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Logik der Macht</i> .....	3
1.1.1    Wirkung der Macht .....	4
1.1.2    Die Vermittlungsintensität.....	8
1.1.3    Das Kontinuum.....	9
1.1.4    Zusammenfassung.....	10
<b>2        Werte, Ziele, Normen, Rollen und die Logik der Macht .....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Werte</i> .....	14
2.1.1    Wertobjekte .....	15
2.1.2    Wertbindung.....	17
2.1.3    Wertbeziehung .....	19
2.2 <i>Ziele zweiter-,erster- und nullter Ordnung</i> .....	25
2.2.1    Ziele zweiter Ordnung .....	25
2.2.2    Ziele erster Ordnung .....	30
2.2.3    Ziele nullter Ordnung.....	32
2.2.4    Zusammenfassung.....	33
2.3 <i>Normen</i> .....	36
2.3.1    Intrasubjektive Ausprägung von Normen.....	36
2.3.2    Intersubjektive Ausprägung von Normen.....	38
2.3.3    Zusammenfassung und Ausblick.....	39
2.4 <i>Rollen und die Zusammenführung von Werten, Zielen &amp; Normen</i> .....	43
<b>3        Entwicklung des intrinsic Value Bases System Model.....</b>	<b>48</b>
3.1 <i>Das Viable System Model und das System Sechs</i> .....	50
3.1.1    Grundelemente des Modells.....	51
3.1.2    Die Varietät im Modell .....	58
3.1.3    Grundsätze, Gesetze und Prinzipien .....	64
3.1.4    Die Ergänzung um das Teilsystem Sechs .....	67
3.2 <i>Transformation des VSM in das iVBSM</i> .....	70
3.3 <i>Abgrenzung des iVBSM zum VSM</i> .....	75
<b>4        Perspektiven des iVBSM.....</b>	<b>77</b>
4.1 <i>Die intrasubjektive Perspektive</i> .....	78

---

4.2	<i>Die intersubjektive Perspektive .....</i>	82
4.3	<i>Die Unternehmensperspektive .....</i>	87
<b>5</b>	<b>Das Model in Anwendung.....</b>	<b>91</b>
5.1	<i>iVBSM und „DU“ – YiVBSM .....</i>	91
5.2	<i>Das Modell angewandt auf eine Konstruktionsabteilung .....</i>	95
5.3	<i>iVBSM als Analyse Werkzeug.....</i>	98
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>Anlagen.....</b>	<b>104</b>
7.1	<i>Nadine L. ....</i>	104
7.2	<i>Jens K.....</i>	107
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>IV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alter Ego vermittelt .....	3
Abbildung 2: Alter Ego unvermittelt .....	3
Abbildung 3: Machtwirkung .....	4
Abbildung 4: Machtraum .....	6
Abbildung 5: Vermittlungsintensität .....	8
Abbildung 6: Kontinuum .....	9
Abbildung 7: Übergänge im Machtraum .....	10
Abbildung 8: Punkt 2 .....	11
Abbildung 9: Punkt 1 .....	12
Abbildung 10: Eigene Darstellung .....	13
Abbildung 11: Machtfrage.....	14
Abbildung 12: Wertewolke .....	15
Abbildung 13: Wertobjekt im Machtraum .....	17
Abbildung 14: Wertobjekt Machtraum 2.....	19
Abbildung 15: Subjekt und Wertobjekte.....	20
Abbildung 16: Wertobjekt im Machtraum .....	21
Abbildung 17: Punkt 1 Wertbindung .....	21
Abbildung 18: Kernwerte .....	22
Abbildung 19: Punkt 2 Wertbindung .....	23
Abbildung 20: Kernwerte des Subjektes .....	24

---

Abbildung 21: Werte, Strebungen, Ziele.....	27
Abbildung 22: Werte und Ziele zweiter Ordnung .....	27
Abbildung 23: Werte, Ziele zweiter- und erster Ordnung .....	30
Abbildung 24: Werte, Ziele zweiter-, erster-, nullter Ordnung .....	32
Abbildung 25: Subjekt 1 und 2 .....	33
Abbildung 26: Subjekt mit Kernwerten und Zielen .....	35
Abbildung 27: Intrasubjektive Normen.....	37
Abbildung 28: Intersubjektive Normen.....	38
Abbildung 29: Normen Subjekt 1 und Subjekt 2 .....	39
Abbildung 30: Zweier System .....	40
Abbildung 31: Zielkonflikt .....	41
Abbildung 32: Subjekt mit Werten, Zielen und Normen .....	42
Abbildung 33: Subjekt mit Rollen .....	44
Abbildung 34: Zusammenhang .....	46
Abbildung 35: Schlussbild Kapitel 2 .....	47
Abbildung 36: VSM Grundelemente nach Stafford Beer.....	51
Abbildung 37: Viable System Model.....	54
Abbildung 38: Dämpfer .....	60
Abbildung 39: Verstärker.....	60
Abbildung 40: Kommunikationskanäle nach Stafford Beer .....	61
Abbildung 41: Vertikale Varietät nach Stafford Beer.....	65
Abbildung 42: Werte, Ziele und Normen .....	67
Abbildung 43: VSM plus System Sechs nach Stafford Beer.....	69

---

Abbildung 44: Werte, Ziele und Normen .....	71
Abbildung 45: iVBSM .....	72
Abbildung 46: iVBSM Rekursion.....	73
Abbildung 47: Unternehmensumwelt.....	74
Abbildung 48: Nächstenliebe .....	80
Abbildung 49: iVBSM Unternehmen .....	88
Abbildung 50: Your intrinsic value Based System Model nach Rother und Greiffendorf ..	91
Abbildung 51: Deckblatt .....	92
Abbildung 52: Werte .....	92
Abbildung 53: Werte Ziele Rollen .....	92
Abbildung 54: Rollen .....	92
Abbildung 55: Zusammenfassung .....	92
Abbildung 56: Werte .....	94
Abbildung 57: Werte, Ziele, Rollen .....	94
Abbildung 58: Rollen .....	94
Abbildung 59: Rollen .....	94
Abbildung 60: YiVBSM .....	94
Abbildung 61: Deckblatt .....	96
Abbildung 62: Werte .....	96
Abbildung 63: Werte Ziele zweiter Ordnung Normen.....	96
Abbildung 64: Teilsystem 4 bis 1 .....	96
Abbildung 65: Teilsysteme 1 .....	96
Abbildung 66: Zusammenfassung .....	96

Abbildung 67: intrinsic Value Based System Model.....	100
---	-----

Abbildung 68: Ziel nullter Ordnung .....	102
--	-----

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaften Werte und Ziele zweiter Ordnung .....	29
Tabelle 2: Eigenschaften Werte, Ziele zweiter-, erster-, und nullter Ordnung .....	35
Tabelle 3: Teilsysteme und Fragen .....	79
Tabelle 4: Intrasubjektive.....	81
Tabelle 5: Intrasubjektive von A und B .....	83
Tabelle 6: Systeme und Beschreibung .....	90
Tabelle 7: YiVBSM Canvas nach Rother und Greiffendorf.....	92
Tabelle 8: YiVBSM Canvas - Nadine L. ....	94
Tabelle 9: iVBSM Canvas nach Rother und Greiffendorf .....	96
Tabelle 10: iVBSM Canvas Konstruktionsabteilung .....	97
Tabelle 11: YiVBSM Canvas ausgefüllt von Nadine L. ....	106
Tabelle 12: iVBSM Canvas ausgefüllt von Jens K. ....	109



## Abkürzungsverzeichnis

<b>VSM</b>	Viable System Model
<b>iVBSM</b>	intirnisc Value Based System Model
<b>YIVBSM</b>	Your intrinsic Value Based System Model
<b>MBO</b>	Management by Objectives

# 1 Einleitung

Die folgende Begebenheit beschreibt, wie die Idee entstanden ist, das Thema zum Gegenstand der Arbeit zu machen. In einer Vorlesung erklärte Prof. Dr. Stelling folgendes Phänomen:

„Ein Unternehmer beschreibt, eine der größten Herausforderungen sei es, die im Vorstand bewusste Tatsache, dass seine Organisation langfristig nur Erfolg hat, wenn es auf eine nachhaltige Strategie setzt, mit dem vollen Bewusstsein, dass nicht alle relevanten Kennzahlen jedes Jahr höher liegen können als die des Vorjahres. Diese Strategie und die damit verbundenen Denkweise im mittleren Management zu etablieren und damit die vorhandene Belohnungssysteme in Frage zu stellen, dafür haben der Unternehmer und sein Vorstand keine bis dahin funktionierende Lösung gefunden.“<sup>1</sup>

Ich fragte Prof. Stelling, wenn es doch den lenkenden Köpfen bewusst sei, dass ihr Unternehmen nur überleben werde, wenn es über alle Managementebenen eine Strategie der Nachhaltigkeit verfolgt, um die Vision des Unternehmens umzusetzen, wieso ist es dem Vorstand dann nicht möglich, das auch durchzusetzen? Die Antwort lautete:

"Wenn Sie dafür eine Lösung haben, schreiben Sie ihre Masterarbeit darüber."<sup>2</sup>

Daraufhin beschäftigte ich mit Werten und stellte mir die Frage wie sie wohl entstehen? Bei meinen Recherchen stieß ich auf das Buch „Was ist Macht“<sup>3</sup> von Byung Chul Han und das Werk von Hans Joas „Die Entstehung der Werte“<sup>4</sup>. Daniela Greiffendorf stellte mir die

---

<sup>1</sup> (Stelling, 2013)

<sup>2</sup> (Stelling, 2013)

<sup>3</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013)

<sup>4</sup> (Joas, 2013 6. Auflage)

Welt des Viable System Models von Stafford Beer vor, was der fehlende Teil der Lösung sein sollte.

Der Zusammenschluss der drei Komponenten, Macht, Werte und das Modell von Stafford Beer bilden die Grundlage für die Transformation des Modells von Berr in das intrinsic Value Based System Model nach Rother & Greiffendorf.

## 1.1 Logik der Macht

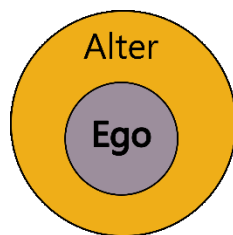
Zur Erläuterung der Logik der Macht wird das Verhältnis von Alter und Ego genauer betrachtet.

Laut Duden wird Alter Ego wie folgt definiert:

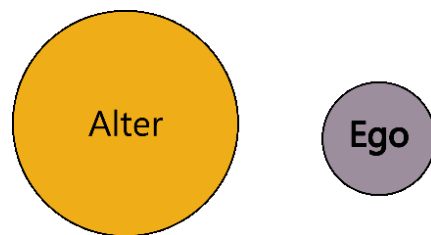
„Person, mit der jemand eng verbunden, häufig zusammen ist, sich ergänzt“

Wobei Alter aus dem lateinischen stammt und das andere Ich bedeutet und Ego mit Ich übersetzt wird.“<sup>5</sup>

Ego wird hier als Machthaber definiert, wobei Ego eine Person oder auch ein System, bestehend aus mehreren Personen sein kann. Alter ist der Machtunterworfenen entweder in Gestalt einer Person oder einem System das sich aus mehreren Menschen zusammensetzt. Egos Macht wirkt entweder so, dass Alter sich mit Ego identifiziert und Ego somit ein Teil von Alter wird oder sie wirkt so, dass Alter sich nicht mit Ego identifiziert und Ego ablehnt. Die **Abbildung 1** stellt die Identifizierung von Alter mit Ego dar, **Abbildung 2** die Ablehnung Alters von Ego.



**Abbildung 1: Alter Ego vermittelt<sup>6</sup>**



**Abbildung 2: Alter Ego unvermittelt<sup>7</sup>**

Das hier angedeutete Spannungsfeld der Macht wird mittels der ihr innewohnenden Logik beschrieben. Dabei werden drei Merkmale der Macht betrachtet, ihre Wirkung, ihre Vermittlungsintensität und das Kontinuum, was sie erzeugt.

---

<sup>5</sup> (Duden, 2015)

<sup>6</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>7</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

### 1.1.1 Wirkung der Macht

Ein weitverbreitetes Verständnis der Macht ist ihre lineare Wirkung. Ego will das Alter eine von ihm bestimmte Richtung einschlägt die nicht der Richtung entspricht, die Alter für sich gewählt hat. Ego nutzt seine Macht um Alter in diese Richtung zu bewegen. In **Abbildung 3** wird die lineare Wirkung visualisiert.

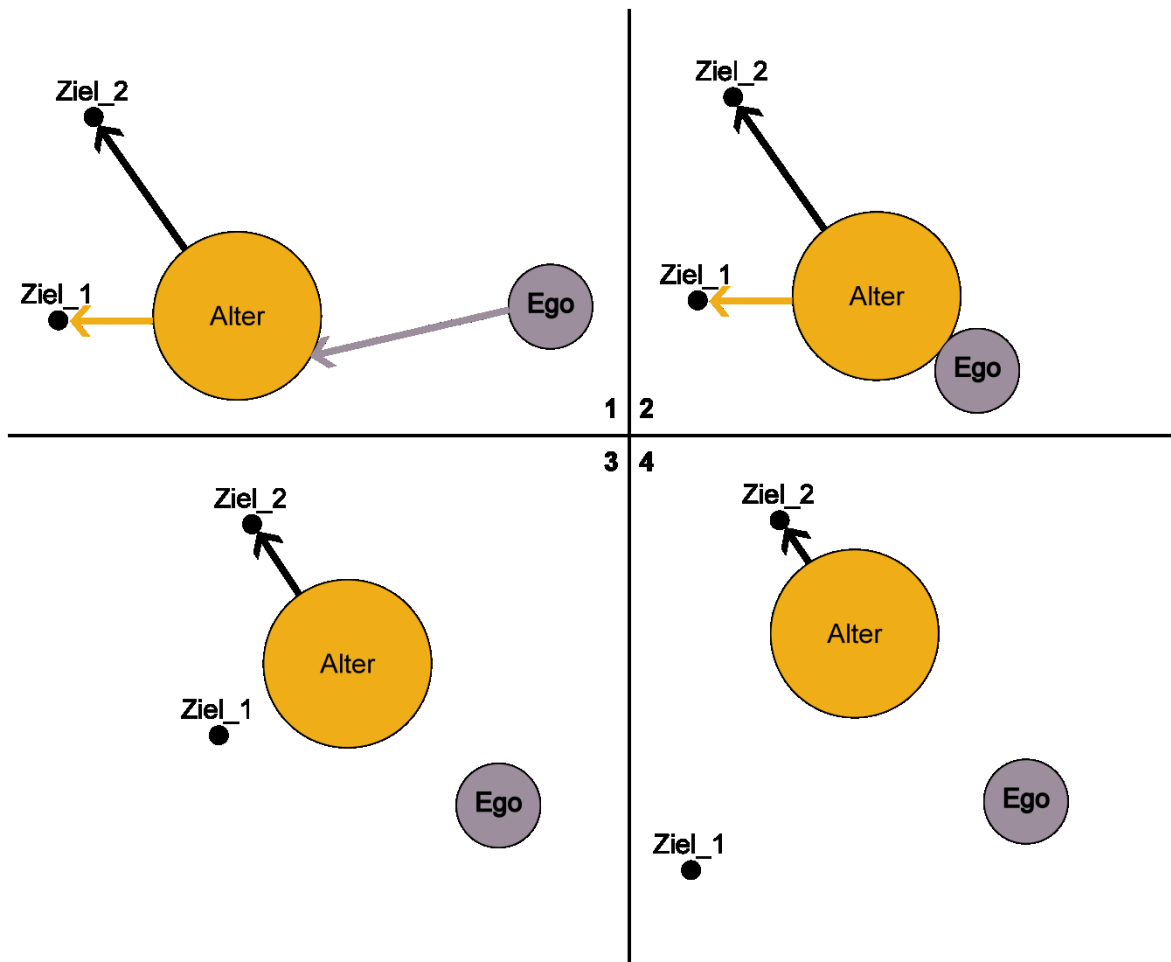


Abbildung 3: Machtwirkung<sup>8</sup>

Im Bild oben rechts ist das Ziel 1, auf das Alter aus ist, dargestellt sowie das Ziel 2, was Ego durch Alter erreichen möchte. Beide Ziele sind nicht miteinander vereinbar. Ego nutzt nun seine Macht um Alter in Richtung Ziel 2 zu bewegen. Er kennt den Angriffspunkt, um Alter in die richtige Richtung zu lenken, zu sehen oben links. Aufgrund des Zusammentreffens mit Ego bewegt sich Alter in Richtung Ziel 2. Durch die Macht Egos kann Alter

<sup>8</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

das von ihm frei gewählte Ziel 1 nicht mehr erreichen. Alter entfernt sich von seinem Ziel, zu sehen unten links und rechts in **Abbildung 3**.

Die im Bild dargestellte lineare Wirkung der Macht reicht nicht aus, um ihre Wirkung zu beschreiben. Byung Chu Han beschreibt das wie folgt:

„Unter Macht versteht man gewöhnlich die folgende Kausalreaktion: Die Macht von *Ego* ist die Ursache, die bei *Alter* gegen dessen Willen ein bestimmtes Verhalten bewirkt. Sie befähigt *Ego* dazu, *seine* Entscheidungen, ohne auf *Alter* Rücksicht nehmen zu müssen, durchzusetzen. So beschränkt *Egos* Macht *Alters* Freiheit. *Alter* erleidet den Willen *Egos* als etwas ihm Fremdes. Diese gewöhnliche Vorstellung von der Macht wird deren Komplexität nicht gerecht“<sup>9</sup>

Weiterhin bemerkt Han:

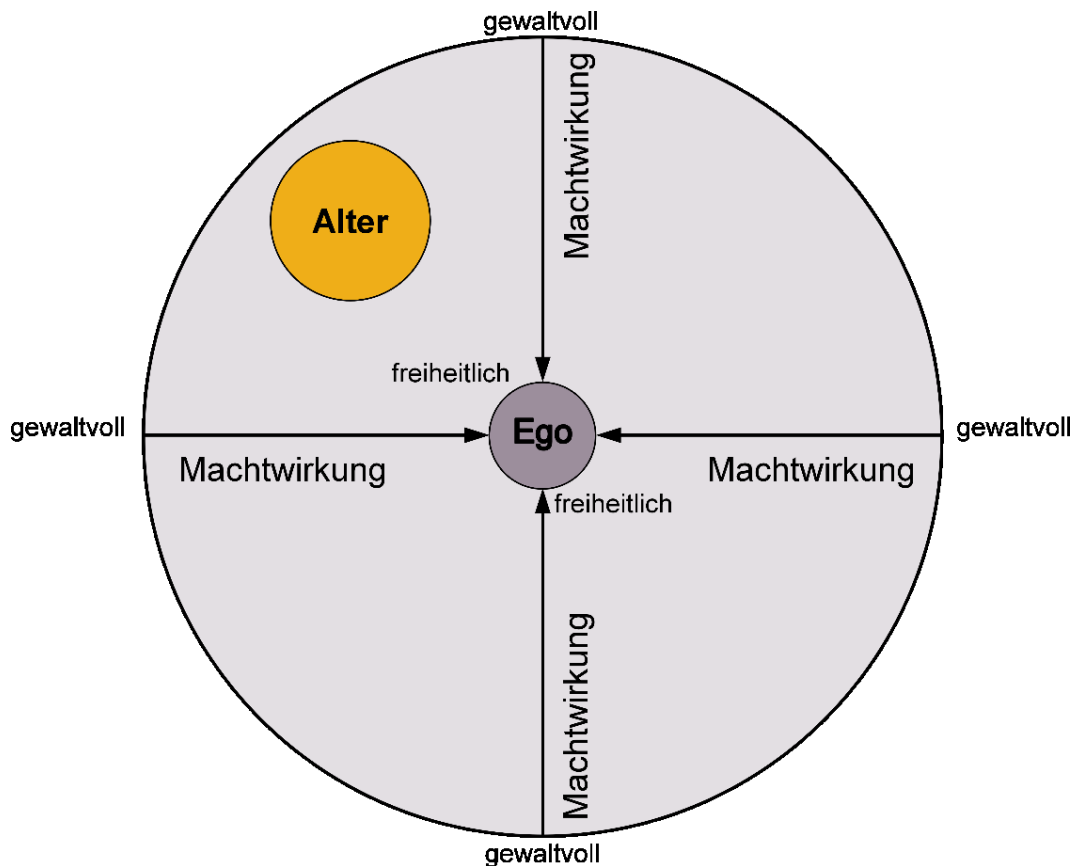
„Den die Kausalität vermag sie nicht angemessen zu beschreiben, denn die Macht funktioniert nicht wie ein mechanischer Stoß, der einen Körper von seiner ursprünglichen Laufrichtung einfach wegdrängt. Sie wirkt vielmehr wie ein Feld, in dem er sich gleichsam aus freien Stücken bewegt.“<sup>10</sup>

Das beschriebene Machtfeld ist in **Abbildung 4** dargestellt.

---

<sup>9</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 9)

<sup>10</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 11)



**Abbildung 4: Machtraum<sup>11</sup>**

Im Zentrum des Machtfeldes steht Ego, Alter bewegt sich aus freien Stücken im von Ego erzeugten Feld, dargestellt in **Abbildung 4**. Die äußere Grenze des Raumes ist mit gewaltvoll markiert, die Grenze nach innen mit freiheitlich. Alter entscheidet darüber wie er die Macht von Ego wahrnimmt und platziert sich dementsprechend im Machtraum entweder in Richtung freiheitlich oder gewaltvoll.

Im Verständnis der linearen Machtwirkung kann keine Aussage darüber getroffen werden wie Alter die Macht von Ego wahrnimmt und darauf reagiert. Alter kann zum Beispiel zu Stein erstarren, also in eine extreme Passivität verfallen. In diesem Momente spürt der Machthaber die ganze Energie seiner Macht am eigenen Geist oder Leib.<sup>12</sup>

Haben sie schon mal einen Stein geschlagen beziehungsweise ihn versucht mit Argumenten von A nach B zu bewegen?

<sup>11</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>12</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 15)

Aus diesem Grund ist das Kausalmodell nicht hinreichend, um das Phänomen der Macht zu beschreiben. Zwei relevante Auswirkungen der Macht auf Alter sind die Vermittlungintensität und das durch die Macht erzeugte Kontinuum der Beziehung von Alter und Ego, beide werden als nächstes betrachtet.



### 1.1.2 Die Vermittlungsintensität

Das erste Wirkelement der Macht ist ihre Vermittlungsintensität, sie gibt den Grad der Vermittlung zwischen Alter und Ego an. Je freiheitlicher Alter Egos Macht wahrnimmt umso stärker vermittelt sie zwischen beiden Parteien. Die Vermittlung zwischen Alter und Ego geht gegen Null, wenn Alter die Machtausübung von Ego als gewaltvoll wahrnimmt.

Im **Schaubild Nummer 5** ist die Machtwirkung zur besseren Übersicht außerhalb des Kreises abgetragen. Die Vermittlungsintensität der Macht wird innerhalb ihres Wirkbereiches, dem Machtraum, dargestellt. Alter hält sich aus freien Stücken im Raum der Macht auf. Ego hat es geschafft seine Macht vermittelnd einzusetzen, so das Alter ihm in Freiheit folgt.

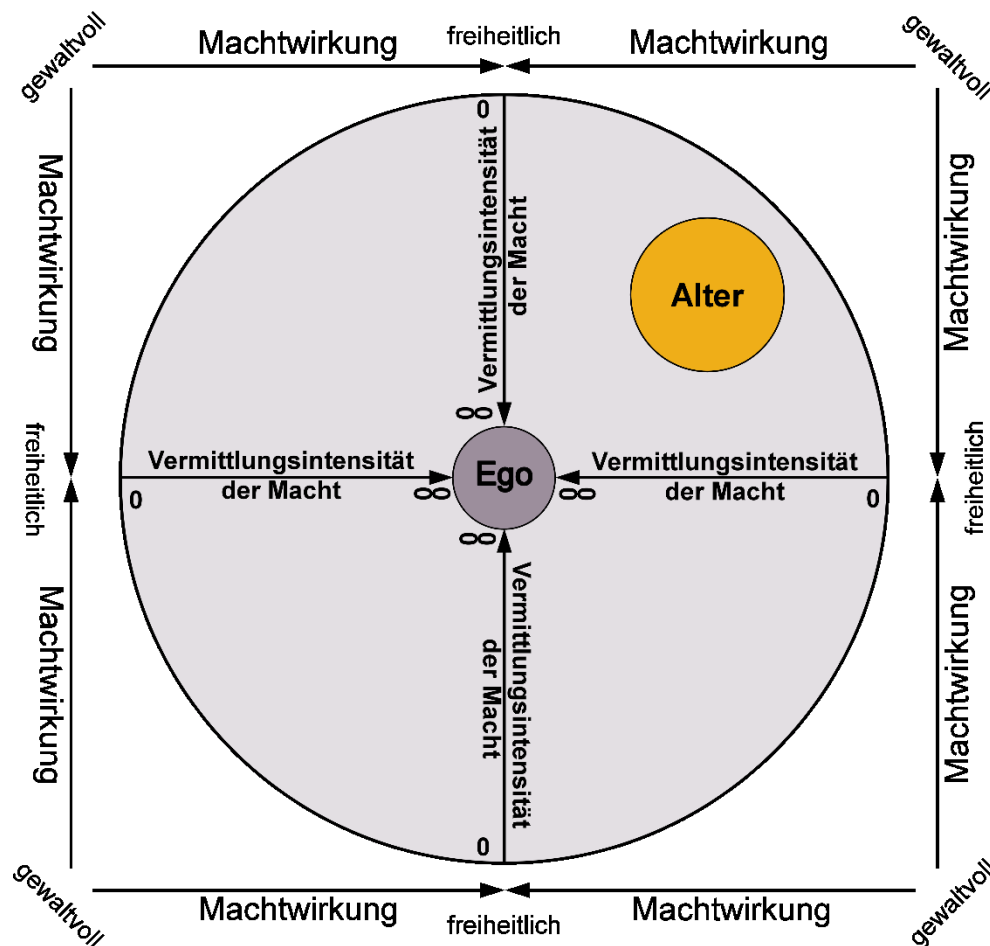


Abbildung 5: Vermittlungsintensität<sup>13</sup>

<sup>13</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

### 1.1.3 Das Kontinuum

Das Kontinuum der Macht, als zweites Wirkelement ist die unterbrechungsfreie Zeit des freiwilligen Aufenthalts von Alter in Egos Machtfeld. In der **Darstellung 6** sind die Kreise als Zeitscheiben der unterbrechungsfreien Verweildauer von Alter bei Ego aufzufassen. Das Kontinuum geht gegen Null am Rand des Raumes und wird unendlich zur Mitte hin. Je freiheitlicher Alter die Macht Egos begreift, desto ausgeprägter ist das Kontinuum der Beziehung. Alter folgt Ego in Freiheit für eine lange Zeit, wenn Alter Egos Macht für sich als freiheitlich einordnet.

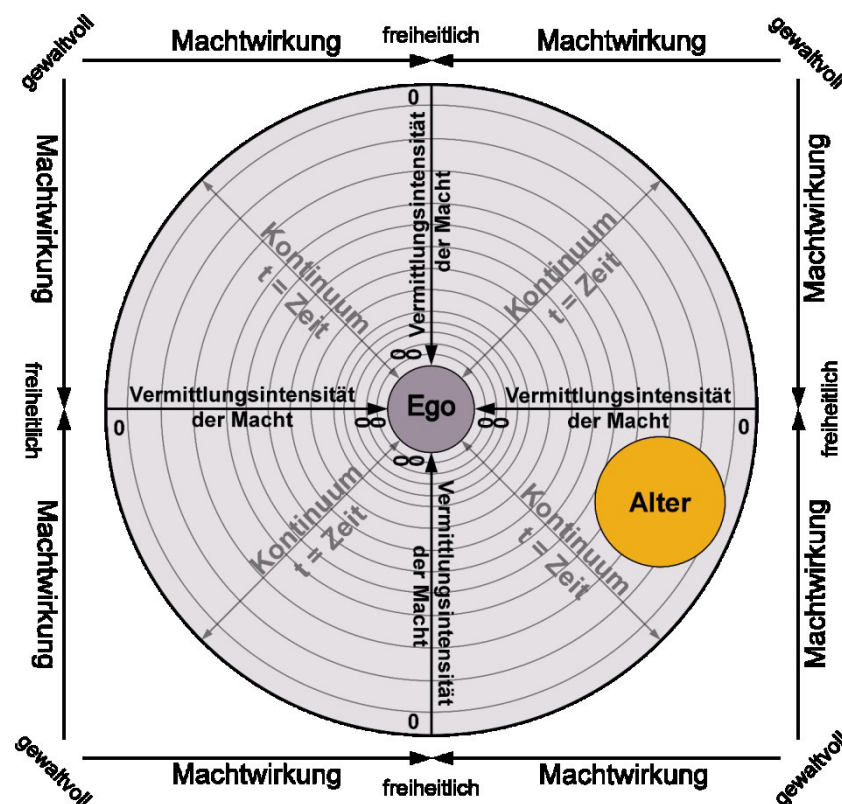


Abbildung 6: Kontinuum<sup>14</sup>

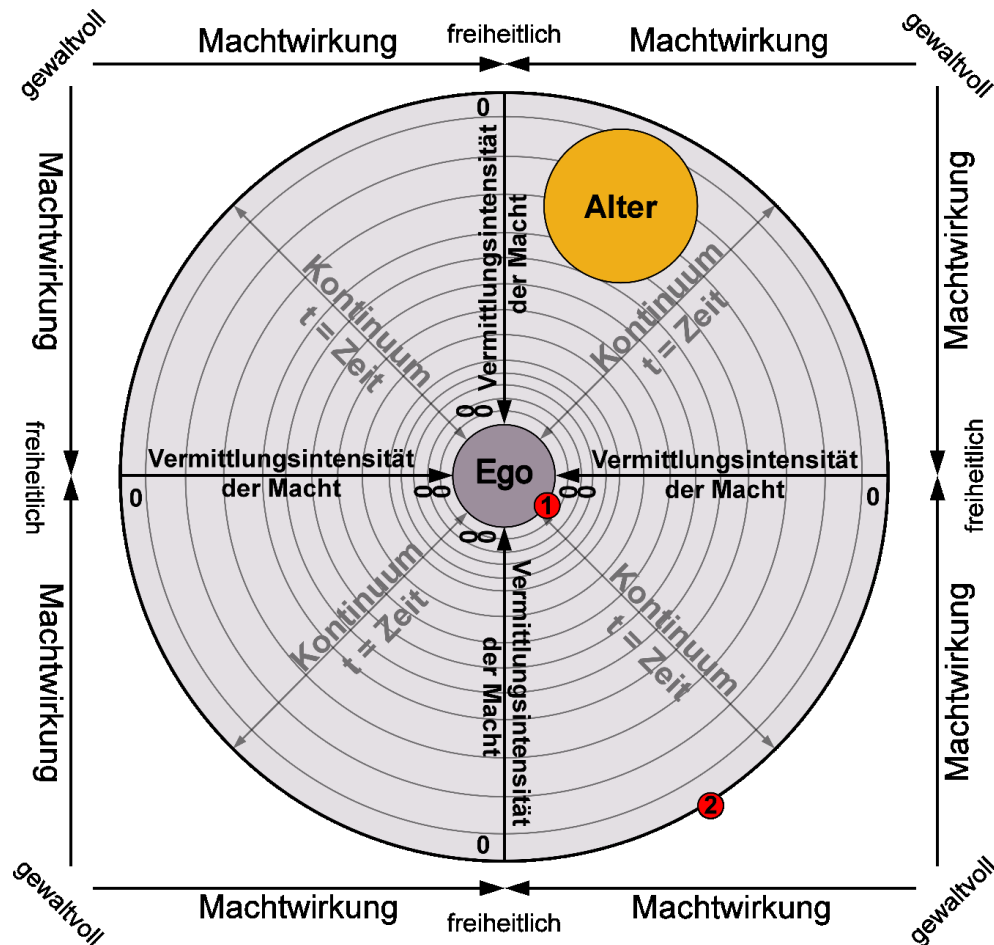
„Eine höhere Macht ist nämlich die, die die Zukunft des anderen bildet, und nicht die, die sie blockiert. Statt gegen eine bestimmte Handlung Alters vorzugehen, beeinflusst oder bearbeitet sie das Handlungsumfeld oder –vorfeld Alters so, dass sich Alter freiwillig, auch ohne negative Sanktionen, für das entscheidet, was Egos Willen entspricht.“<sup>15</sup>

<sup>14</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>15</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 11)

### 1.1.4 Zusammenfassung

Die in **Abbildung 7** mit der roten Eins und der roten Zwei gekennzeichneten Übergänge sind Gegenstand der Zusammenfassung des Kapitels 2.



**Abbildung 7: Übergänge im Machtraum<sup>16</sup>**

Im 0 Punkt, abgetragen im äußeren Rand des Kreises, schlägt Macht in Gewalt um. Es findet keine Vermittlung zwischen *Alter* und *Ego* statt.

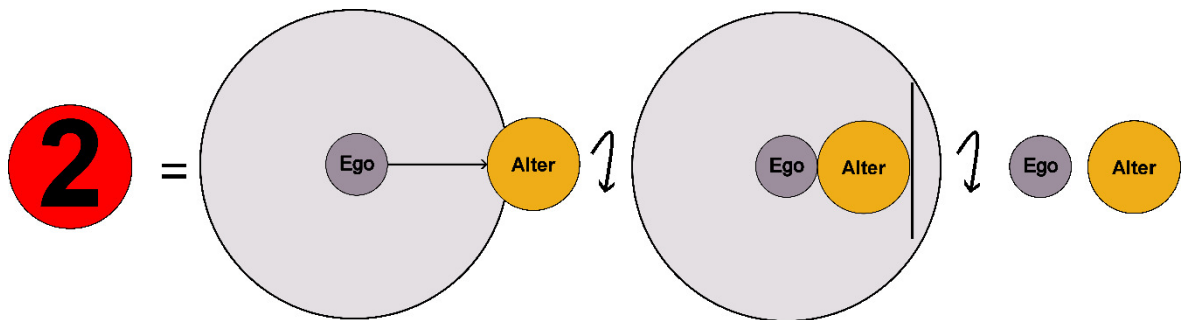
„Wird die Vermittlung auf null reduziert, so schlägt die Macht in Gewalt um. Die reine Gewalt versetzt *Alter* in eine extreme Passivität und Unfreiheit. Es findet keine *innere* Kontinuität zwischen *Ego* und *Alter* statt.“<sup>17</sup>

*Alter* verfällt in diesem Moment in totale Passivität und verlässt den Machtraum von *Ego*.

<sup>16</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>17</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 15)

Ego verliert seine Macht. Die Wirkelemente verlieren außerhalb des Machtraumes ihre Bedeutung, es ist nichts mehr Vermittelndes zwischen Alter und Ego und somit auch keine Kontinuum mehr möglich. Die gemeinsame Zeit von Alter und Ego ist in diesem Kontext vorbei und hat Auswirkung auf ein mögliches erneutes zusammentreffen. Für Ego ist das der absolute Raumverlust, der Verlust seines Machtraums.



**Abbildung 8: Punkt 2<sup>18</sup>**

Die Passivität Alters wird durch den senkrechten Strich in **Abbildung 8** im zweiten Kreis dargestellt.

"...Diese Logik der Macht erklärt, warum der totale Machtverlust als ein absoluter *Raumverlust* erfahren wird. Der Leib des Machthabers, der gleichsam eine ganze Welt ausfüllt, schrumpft auf ein ärmliches Stück Fleisch zusammen. Der König hat nicht nur einen natürlichen Körper, der sterblich ist, sondern auch einen politisch-theologischen Körper, der seinem Reich gleichsam koextensiv ist. Beim Machtverlust wird der auf diesen kleinen, sterblichen Körper zurückgeworfen<sup>4</sup>. So wird der Machtverlust als eine Art Tod erlebt."<sup>19</sup>

Im Gegensatz dazu stellt der Übergang in das Unendliche die maximale Macht Egos dar. Alter erkennt die Macht als völlig freiheitlich an. Er nimmt sie in diesem Moment nicht einmal als Macht war. Die Vermittlungsintensität ist maximal und somit auch das Kontinuum. Die Beziehung von Alter und Ego scheint unendlich zu sein. Ego und Alter werden zu einer Einheit. Ego ist in Alter ganz bei sich, visualisiert in **Abbildung 9**.

<sup>18</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>19</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 15)

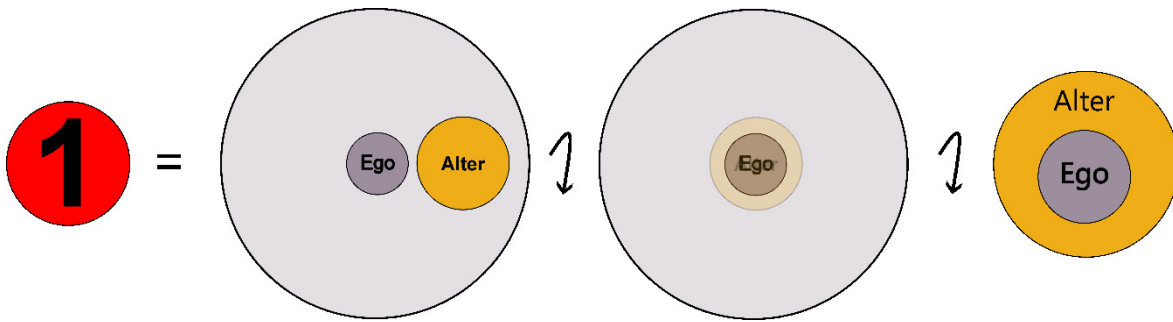


Abbildung 9: Punkt 1<sup>20</sup>

Die Macht ist vom logischen Standpunkt aus ein beziehungsgestaltendes Phänomen was Auswirkungen auf die Stärke der Bindung und damit die Dauer der Beziehung, der sich aufeinander beziehenden Elemente hat.

Mit den Worten von Byung Chul Han schließt dieses Kapitel.

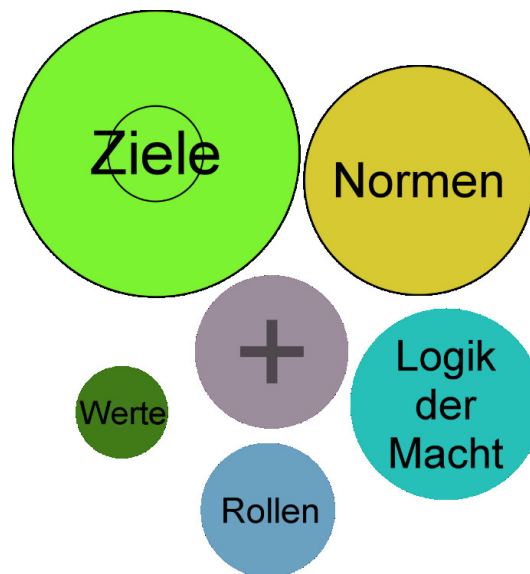
„Die Macht, die über die Befehle wirkt, und die Macht, die auf der Freiheit und Selbstverständlichkeit beruht, sind jedoch nicht zwei einander entgegengesetzte Modelle. Sie sind nur der *Erscheinung* nach verschieden. Auf eine abstrakte Ebene gehoben, offenbaren sie die ihnen gemeinsame Struktur. Die Macht befähigt *Ego* dazu, *im Anderen bei sich selbst zu sein*. Sie erzeugt eine *Kontinuität des Selbst*. *Ego* realisiert bei *Alter* seine Entscheidungen. Dadurch konturiert sich *Ego* in *Alter*. Die Macht verschafft *Ego Räume*, die *seine* sind, in denen er trotz der Präsenz des Anderen bei *sich selbst* zu sein vermag, Sie befähigt denn Machthaber dazu, im anderen zu *sich* zurückzukehren. Diese Kontinuität kann sowohl durch Zwang als auch durch Gebrauch der Freiheit erreicht werden. Im Falle des Gehorchens, das in Freiheit erfolgt, ist das Kontinuum des *Ego* sehr stabil. Es ist mit *Alter vermittelt*.“<sup>21</sup>

<sup>20</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>21</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 14 -15)

## 2 Werte, Ziele, Normen, Rollen und die Logik der Macht

In diesem Kapitel werden die fünf Begriffswelten der Logik der Macht, Werte, Ziele, Rollen und Normen beschrieben und miteinander in Verbindung gebracht. In **Abbildung 10** steht das Plus Zeichen für die Verbindung der Fünf Teile. Es soll zum Ausdruck bringen, dass aus der Addition der Teile etwas Neues entsteht.



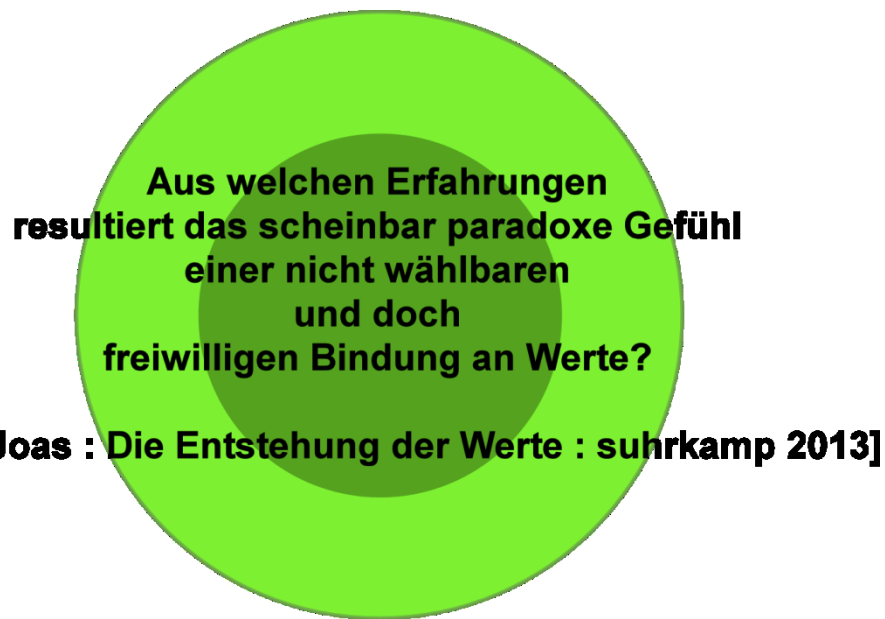
**Abbildung 10: Eigene Darstellung<sup>22</sup>**

Als erstes wird dabei das Model der Logik der Macht erläutert. Daraufhin werden die Begriffe Werte, Wertbindungen und Wertbeziehung mit Hilfe des Machtphänomens näher beschrieben. Im nächsten Schritt wird geklärt, wie Ziele sich in diesen Kontext einordnen. Dabei werden die Begriffe Ziele erster Ordnung, Ziele zweiter Ordnung und Ziele nullter Ordnung eingeführt und beschrieben. Welche Rolle spielen Normen im Zusammenspiel der bereits bearbeiteten Themen? Diese Frage wird unter 2.3 beantwortet. Die Zusammenführung mit den Rollen folgt im letzten Unterpunkt dieses Kapitels.

---

<sup>22</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit), Die Größenverhältnisse der Kreise in **Abbildung 10** beinhalten keine Wertung der abgebildeten Begriffe bezüglich ihrer Auswirkung, sie sind dem harmonischen Empfinden des Gestalters geschuldet.

## 2.1 Werte



**Abbildung 11: Machtfrage<sup>23</sup>**

Um die Frage nach den Erfahrungen aus **Abbildung 11** zu beantworten, werden die Erkenntnisse aus dem Abschnitt 1.1 auf die Beziehung von Individuen und Werten angewandt. Dabei werden die Begriffe Wertobjekt, Wertbindung und Wertbeziehung beleuchtet.

---

<sup>23</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

### 2.1.1 Wertobjekte

Werte werden als immaterielle Objekte definiert auf die Subjekte ihr Denken und Handeln ausrichten. Die Wertobjekte üben demnach eine Macht auf Subjekte aus, so wie Ego auf Alter. Mittels der Logik der Macht wird aufgezeigt, dass nicht das Wertobjekt an sich wirkt, sondern die Beziehung des Individuums zum Wertobjekt. Diese ist geprägt von den Momenten der Wertbindung und die sich anschließende Beziehung zum Wert. Wertobjekte, die in der Diskussion stehen und Gegenstand der Forschung sind, werden zum Beispiel im Wertekreis nach Schwartz abgebildet. Die Wertobjekte in **Abbildung 12** sind dem Wertekreis entnommen. Der Wertekreis nach Schwartz ist unter anderem im Buch von Erich H. Witte mit dem Titel Sozialpsychologie und Werte auf Seite 95 zu sehen.

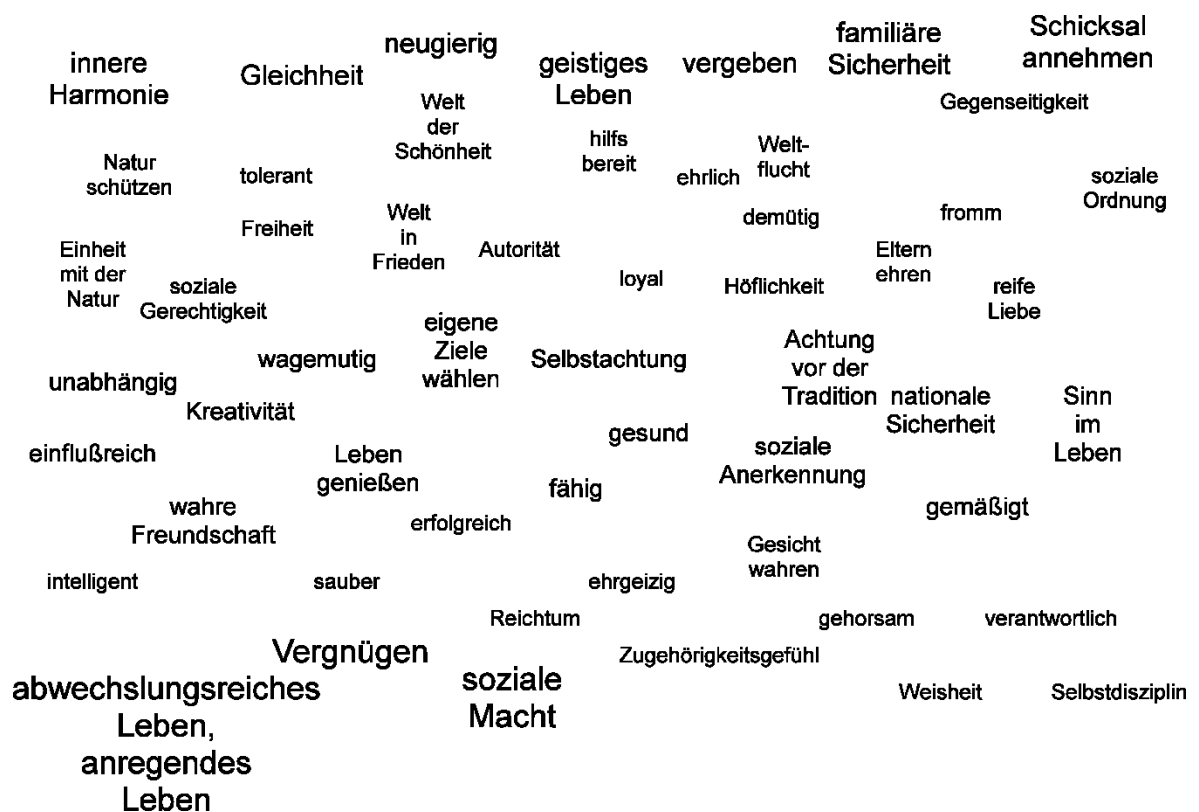


Abbildung 12: Wertewolke<sup>24</sup>

Andere Wertobjekte werden in den Büchern Werte-Index 2013 und Werte-Index 2014 von Peter Wippermann und Jens Krüger gelistet und besprochen. Die aufgeführten Quellen dienen dem Nachweis, dass die Wissenschaft sich mit dem Thema Werte auseinandersetzt und als Hinweis auf die Aktualität der Wortediskussion.

<sup>24</sup> (Erich H. Witte, 2008, S. 95) (Rother, Bilder der Masterarbeit)



Hans Joas schreibt über die Eigenschaften von Werten in seinem Buch "Die Entstehung der Werte":

"Weitgehend Einigkeit besteht in negativer Hinsicht, dass nämlich Werte sich weder rational produzieren noch durch Indoktrination verbreiten lassen. Ulrich Wickert weiß: "Werte lassen sich weder stehlen noch übertragen, noch kreditieren. Und Lebenssinn und Gemeinschaft lassen sich nicht einfach verordnen"<sup>25</sup>

Im Werte-Index 2014 wird eine weitere Eigenschaft von Werten beschrieben: "Werte haben die Aura des Beständigen, was dem Menschen Orientierung bietet. Das bedeutet nicht, dass sie statisch sind."<sup>26</sup>

Wertobjekte weisen demnach folgende Eigenschaften auf:

- Werte lassen sich nicht rational produzieren
- Werte lassen sich nicht durch Indoktrination verbreiten
- Werte lassen sich nicht stehlen
- Werte lassen sich nicht übertragen
- Werte lassen sich nicht kreditieren
- Werte sind attraktiv
- Werte wirken motivierend
- Werte sind Sinnstiftend im Leben
- Werte erzeugen Gemeinschaft
- Werte haben die Aura des Beständigen

---

<sup>25</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 16)

<sup>26</sup> (Krüger, Werte-Index 2014, 2014, S. 6)

## 2.1.2 Wertbindung

Das Phänomen der Wertbindung wird mit den gewonnenen Erkenntnissen über die Logik der Macht erläutert, speziell das Wissen über die Vermittlungsintensität der Macht spielt eine zentrale Rolle. Je freiheitlicher das Subjekt den Moment der Wertbindung erlebt desto höher ist die Vermittlungsintensität zwischen Wertobjekt und Subjekt. Im **Schaubild 13** ist die Machtwirkung und die Vermittlungsintensität der Macht bezogen auf ein Wertobjekt und ein Subjekt dargestellt.

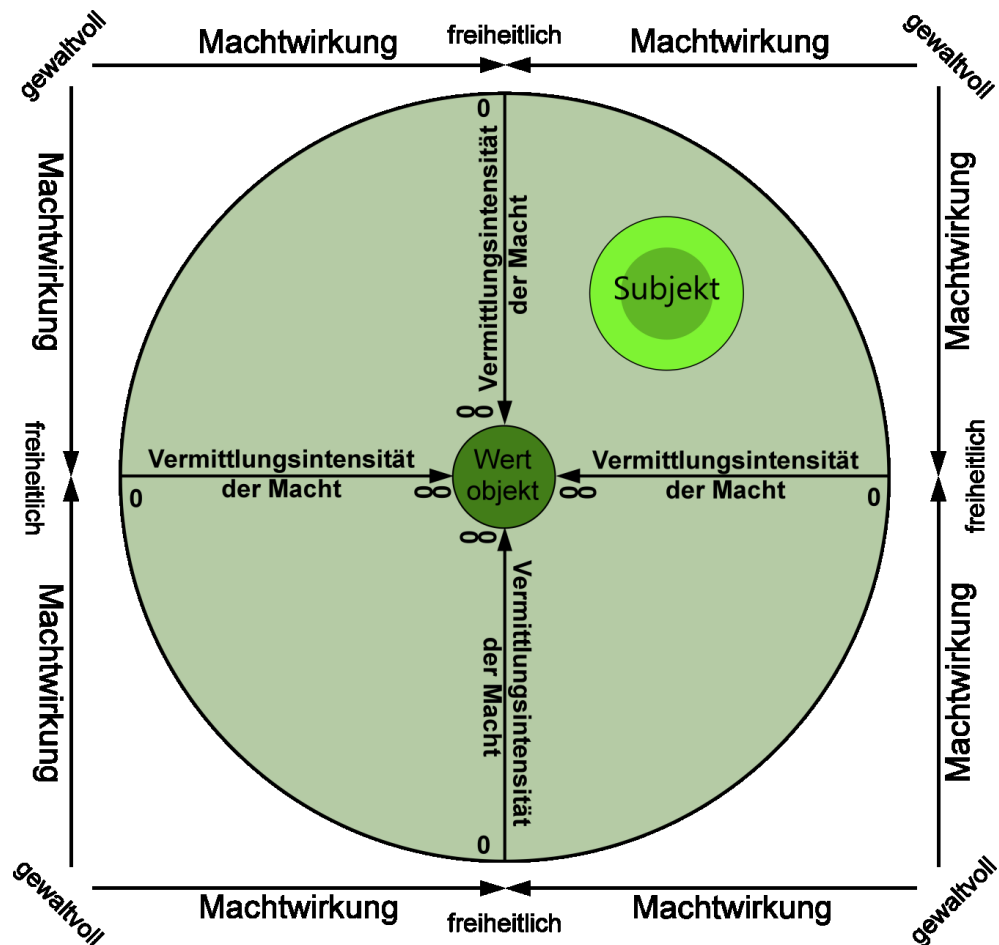


Abbildung 13: Wertobjekt im Machtraum<sup>27</sup>

<sup>27</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Zwei Beispiele für einen Moment mit hohem Freiheitsgrad der Machtwirkung sind:

- Ein Subjekt erfährt im Umgang mit anderen immer Respekt und entscheidet sich freiwillig den Wert Respekt zu leben
- Ein Individuum erfährt absolute Respektlosigkeit und entscheidet sich freiwillig, dass es niemals respektlos Leben möchte, in diesem Moment bindet es sich in Freiheit an den Wert Respekt.

Im ersten Beispiel ist die Entscheidung hin zum Wert Respekt und im zweiten ist es weg von der negativen Ausprägung des Wertes Respekt. Beide Situationen haben das gleiche Ergebnis bei unterschiedlichen Ausgangssituationen. In beiden Fällen findet eine Bindung an den Wert Respekt aus freien Stücken statt was eine maximale Vermittlungsintensität zwischen dem Wertobjekt Respekt und dem Individuum erzeugt.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 8)

### 2.1.3 Wertbeziehung

Nach der freiheitlichen Bindung des Subjektes an einen Wert steht es mit diesem in einer kontinuierlichen Beziehung. Diese ist vom Kontinuum der Macht geprägt, also von der Dauer der unterbrechungsfreien Zeit, die dem Wertobjekt und dem Mensch gemein ist. In **Abbildung 14** ist das Subjekt bezüglich des Kontinuums der Macht eher am Rand angesiedelt. Das bedeutet, dass das Subjekt die Machtwirkung des Wertobjektes als weniger freiheitlich wahrnimmt und somit die Vermittlungsintensität zwischen beiden geringer ist.

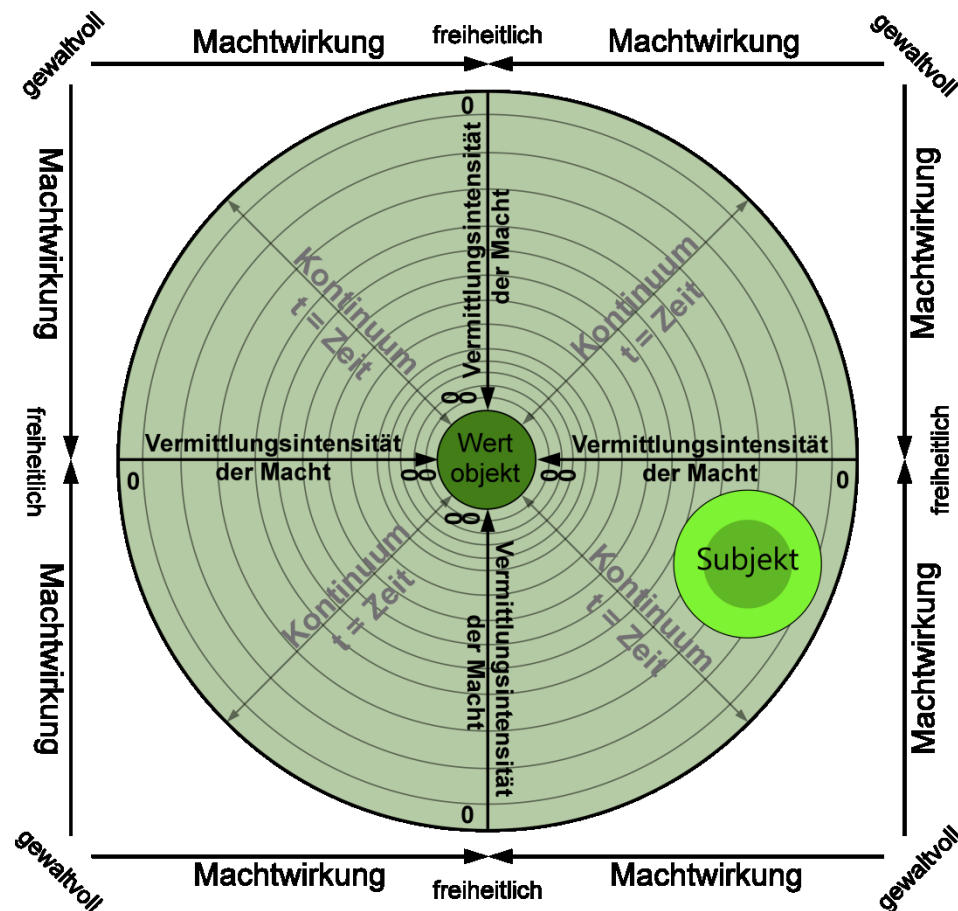
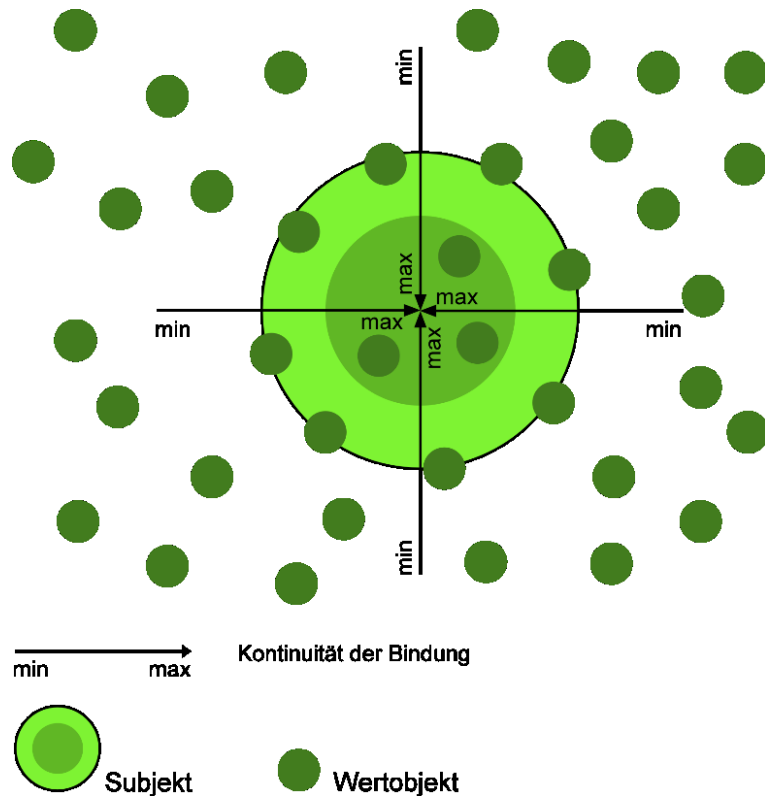


Abbildung 14: Wertobjekt Machtraum 2<sup>29</sup>

<sup>29</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Ein Subjekt ist in seiner Welt von einer Vielzahl von Wertobjekten umgeben, dargestellt in **Abbildung 15**.



**Abbildung 15: Subjekt und Wertobjekte<sup>30</sup>**

Diese Wertobjekte haben, wie eingangs des Kapitels erwähnt, eine hohe Anziehungskraft auf das Individuum aufgrund ihrer Eigenschaften. In einigen Fällen wird die Machtwirkung, die ein Wertobjekt auf den Menschen ausübt, als so freiheitlich wahrgenommen, dass die Vermittlungsintensität maximal ist und somit auch die Wertbeziehung höchst kontinuierlich. Dargestellt in **Abbildung 16** im roten Punkt Eins.

<sup>30</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

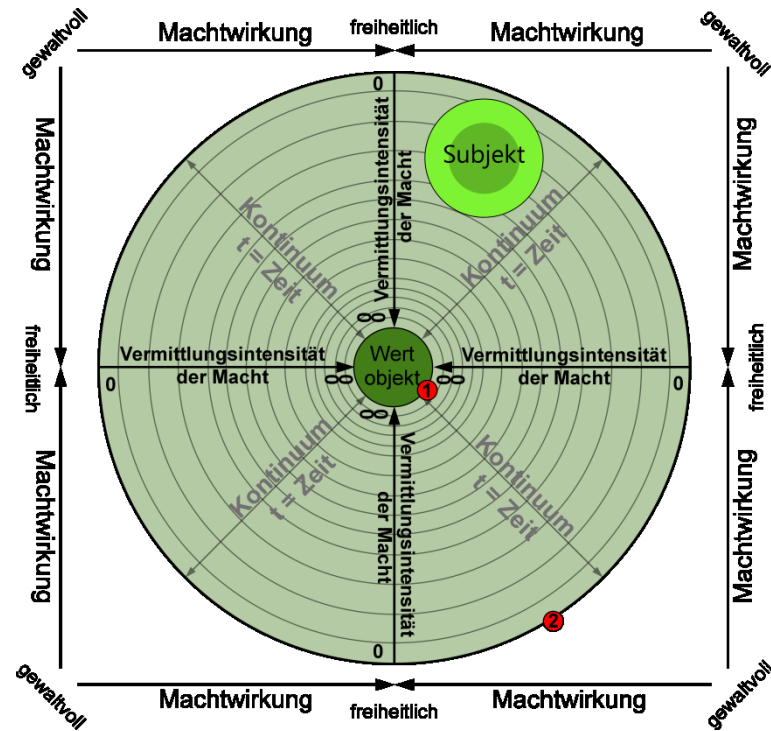


Abbildung 16: Wertobjekt im Machtraum<sup>31</sup>

Was in diesem Moment passiert ist in **Abbildung 17** dargestellt.

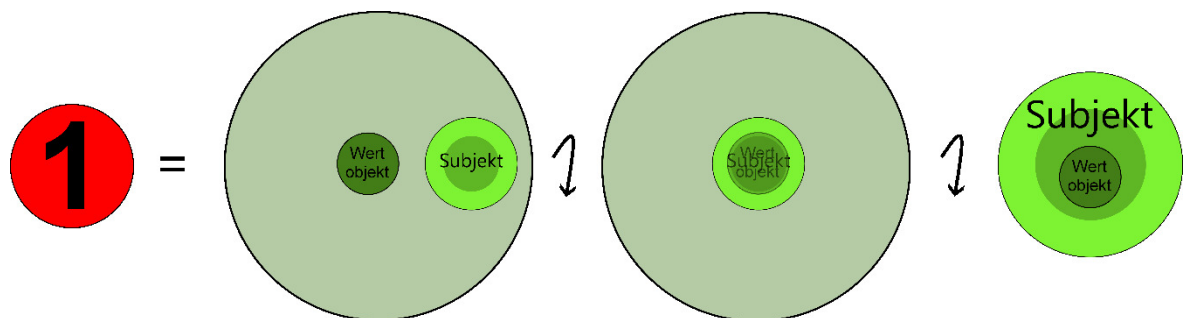


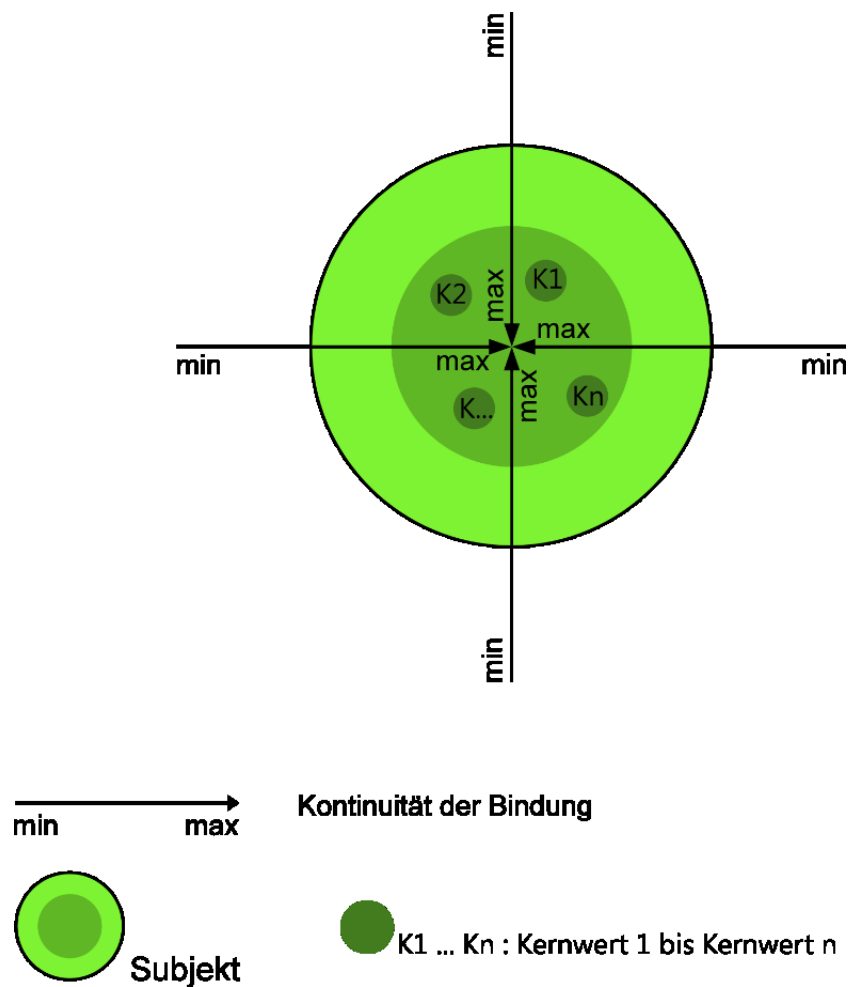
Abbildung 17: Punkt 1 Wertbindung<sup>32</sup>

Das Wertobjekt kann im Subjekt ganz bei sich sein. In diesem Fall macht das Subjekt das Wertobjekt zu seinem Wert, der Beginn einer Verbindung von Dauer, womöglich auf Lebenszeit. Die Beziehung von Wert und Mensch ist maximal kontinuierlich, er richtet sein Leben nach diesen Wertobjekten aus. Diese Wertobjekte werden als Kernwerte definiert.

<sup>31</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>32</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Die Kernwerte werden in **Abbildung 18** dargestellt.



**Abbildung 18: Kernwerte<sup>33</sup>**

An den Kernwerten richtet das Individuum sein Denken und Handeln aus. Die Beziehung zu diesen Werten wird immer wieder auf die Probe gestellt und neu definiert.

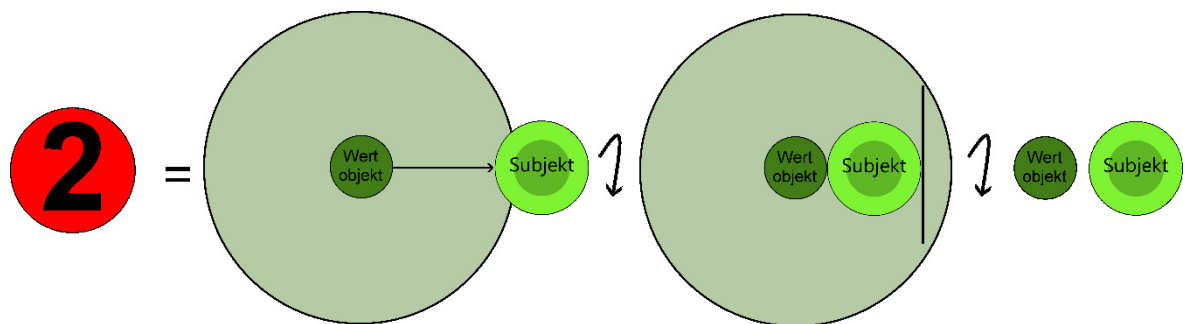
Es sind demnach nicht die Werte die sich wandeln sondern die Beziehung der Individuen zu ihren Werten. Ein Wertewandel existiert in diesem Erklärungsmodell nicht.

<sup>33</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Der Extremfall, bei dem die Beziehung zum Kernwert getrennt wird kann nicht ausgeschlossen werden. In diesem Fall wird das Kontinuum der Wertbindung unterbrochen und damit die Beziehung zum Wert getrennt. Die Frage, welche sich dann, stellt lautet:

- Zu welchem anderen Wertobjekt baut das Subjekt, in dieser Ausnahmesituation eine Bindung auf?

Der Ausnahmefall ist in **Abbildung 16** im roten Punkt Zwei angesiedelt. Was in dem Punkt passiert ist in **Abbildung 19** visualisiert.



**Abbildung 19: Punkt 2 Wertbindung<sup>34</sup>**

Das Subjekt nimmt in der Situation die Macht seines in ihm vermittelten Kernwertes als so gewaltvoll war, dass es in eine Passivität verfällt und die Bindung aufgibt.

Werte umgeben die Aura des Beständigen gerade weil die Bindung so vermittlungsintensiv war und das Kontinuum so stark ist. Die Beziehung des Individuums zum Wert wird in seiner Geschichte oft auf die Probe gestellt und genau das sind die Momente in denen das Paradoxe Gefühl einer nicht wählbaren und doch freiwilligen Bindung aufkommt.

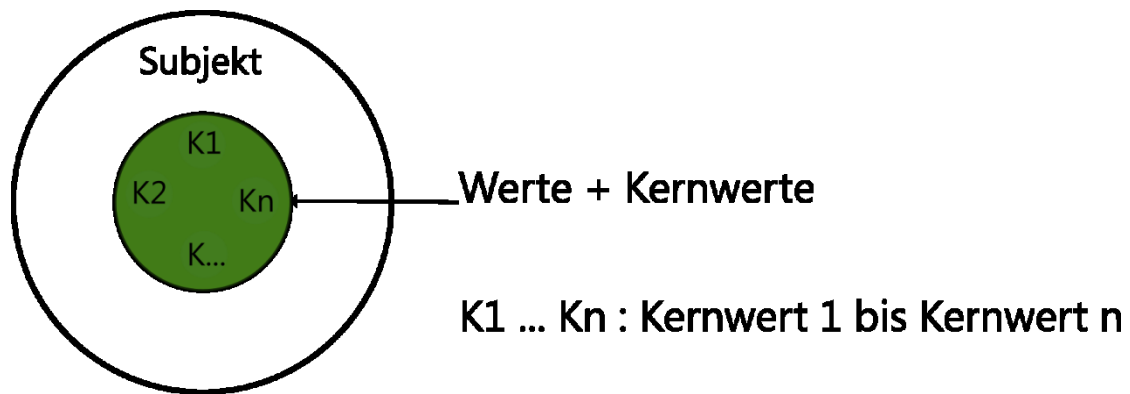
Folgendes Beispiel soll das paradoxe Gefühl am Kernwert Respekt beschreiben.

- Warum behandle ich jemanden respektlos, der mich respektlos behandelt, obwohl Respekt so wichtig für mich ist? Um mir gerecht zu werden wäre es dann nicht logischer trotz der von mir wahrgenommenen Respektlosigkeit eine respektvolle Antwort zu haben.

<sup>34</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)



Mit **Abbildung 20** schließt das Unterkapitel mit der Darstellung der Kernwerte.



**Abbildung 20: Kernwerte des Subjektes<sup>35</sup>**

Es ist nicht der Wert an sich, der wirkt sondern die Beziehung des Individuums zum Wert-objekt, die geprägt ist von den Momenten der Wertbindung.

Es ist nicht der Wert, der sich wandelt sondern die Beziehung des Subjektes zum Wert.

Die Beziehungsgestaltung liegt in der Hand des Individuums.

---

<sup>35</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

## 2.2 Ziele zweiter-,erster- und nullter Ordnung

Im nächsten Schritt ist der Zielaspekt Gegenstand der Untersuchung. Hier werden Ziele in Kategorien unterteilt. Den Zielen zweiter Ordnung werden unter anderen Visionen, Wünsche, Träume, Strebungen, Absichten und Sehnsüchte zugeordnet. Ziele erster Ordnung leiten sich aus den Zielen zweiter Ordnung ab. Die Ziele nullter Ordnung bilden eine weitere Kategorie von Zielen.

Die Kategorisierung in Ziele zweiter Ordnung ist kein Ausdruck der Geringschätzung der Unterschiede zwischen beispielsweise Wünschen und Träumen. Es ist in erster Linie eine Abgrenzung zu den Zielen erster- und nullter Ordnung.

### 2.2.1 Ziele zweiter Ordnung

Das Kapitel beginnt mit folgendem Zitat:

*„Denken wir den Menschen nicht derart dualistisch als aus niedrigen Neigungen und höherem Willen zusammengesetzt, dann wird der Blick frei darauf, dass schon in unseren <Strebungen> - so Schellers vorzugsweise verwendeter Begriff – ein Bezug zu Werten festzustellen sei. Vor jeder Transformation der Strebungen in Wünsche durch eine Vorstellung von Zielinhalten oder gar in Willenszwecke durch einen Entschluss zur Realisierung der Zielinhalte sind unsere Strebungen schon auf etwas hin oder von etwas weg ausgerichtet. Die Strebungen haben Ziele, und unser zweckorientiertes Handeln entsteht aus einer Beziehung auf diese vorreflexive Gerichtetheit unserer Strebungen. <<Nichts kann zu einem Zwecke werden, was nicht vorher Ziel war! Der Zweck ist fundiert auf das Ziel! Ziele können ohne Zwecke, niemals aber Zwecke ohne vorangängige Ziele gegeben sein. Wir können einen Zweck nicht aus nichts erschaffen oder ihn ohne vorangängiges >Streben nach etwas< >setzen< <<“<sup>36</sup>*

---

<sup>36</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

Aus dem einleitenden Zitat wird folgender Teil extrahiert:

*„Vor jeder Transformation der Strebungen in Wünsche durch eine Vorstellung von Zielinhalten oder gar in Willenszwecke durch einen Entschluss zur Realisierung der Zielinhalte sind unsere Strebungen schon auf etwas hin oder von etwas weg ausgerichtet.*

*Die Strebungen haben Ziele, und unser zweckorientiertes Handeln entsteht aus einer Beziehung auf diese vorreflexive Gerichtetheit unserer Strebungen.“<sup>37</sup>*

Anhand des Extraktes wird der Zusammenhang zwischen Strebungen, Werten und Zielen zweiter Ordnung gefolgert.

1. Das „Was“, worauf sich die Strebungen hin- oder wegrichten sind die Werte.

*„...sind unsere Strebungen schon auf etwas hin oder von etwas weg ausgerichtet.“<sup>38</sup>*

- a. Da Strebungen einen Bezug zu Werten aufweisen.

*„<Strebungen> - so Schelers vorzugsweise verwendeter Begriff – ein Bezug zu Werten festzustellen sei“<sup>39</sup>*

Strebungen werden nun der Kategorie Ziele zweiter Ordnung zugeordnet.

2. Der Zweck des Ziels zweiter Ordnung leitet sich aus der Beziehung zu den vorgelegerten Werten ab.

*„..., und unser zweckorientiertes Handeln entsteht aus einer Beziehung auf diese vorreflexive Gerichtetheit unserer Strebungen.“<sup>40</sup>*

---

<sup>37</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

<sup>38</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

<sup>39</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

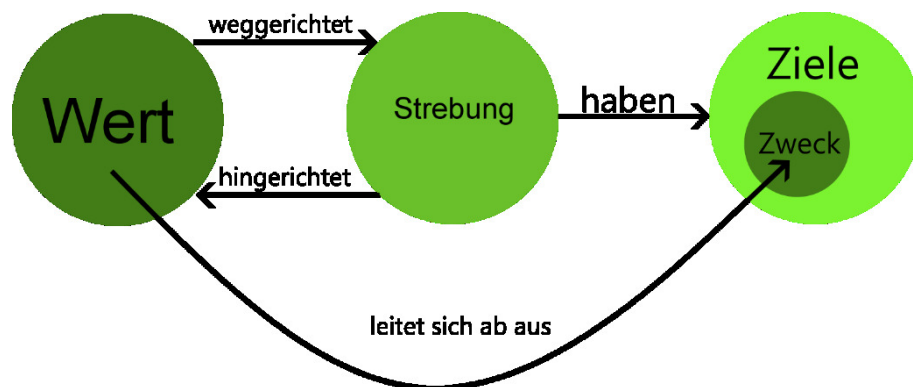
<sup>40</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

### 3. Und die Ziele zweiter Ordnung haben wiederum Ziele.

*„Die Strebungen haben Ziele, ...“<sup>41</sup>*

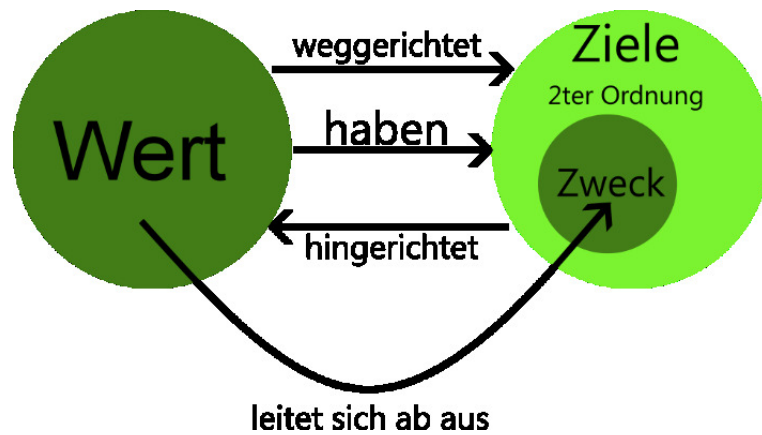
Ziele die sich aus den Zielen zweiter Ordnungen ableiten, sind dann per Definition Ziele erster Ordnung.

In **Abbildung 21** sind die Punkte 1- 3 graphisch Dargestellt.



**Abbildung 21: Werte, Strebungen, Ziele<sup>42</sup>**

In **Abbildung 22** werden die Zusammenhänge aus 1 bis 3 zusammenfassend dargestellt. Die Zuordnung der Strebungen zu den Zielen zweiter Ordnung ist hier mit berücksichtigt im Unterschied zu **Abbildung 21**:



**Abbildung 22: Werte und Ziele zweiter Ordnung<sup>43</sup>**

<sup>41</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

<sup>42</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<sup>43</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Das Beispiel aus Kapitel 2.1.2 beschreibt das Hinrichten oder das Wegrichten in den Momenten der Wertbindung.<sup>44</sup>

- Ein Subjekt erfährt im Umgang mit anderen immer Respekt und entscheidet sich freiwillig den Wert Respekt zu leben.
- Ein Individuum erfährt absolute Respektlosigkeit und entscheidet sich freiwillig, dass es niemals respektlos Leben möchte, in diesem Moment bindet es sich in Freiheit an den Wert Respekt.

Die beiden Beispiele lassen sich auf die Augenblicke der Zielwahl zweiter Ordnung übertragen.

- Ein Mensch strebt nach einem friedvollen Umgang der Menschen untereinander. Der Zweck des Wunsches ist es seinen Wert Respekt im Umgang mit anderen zu erleben, so wie gehabt.
- Ein Individuum wünscht sich einen friedvollen Umgang der Menschen untereinander. Der Zweck des Wunsches ist es, dass sein Wert Respekt befriedigt wird um in Zukunft nicht mit respektlosen Situationen konfrontiert zu werden.

Unter den Zielen zweiter Ordnung werden demnach die Ziele zusammengefasst deren Zweck sich aus den Werten ableiten lässt. Die Eigenschaften Ziele zweiter Ordnung werden in **Tabelle 1** denen der Werte Gegenübergestellt.

---

<sup>44</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 17)

<b>Eigenschaften</b>	<b>Werte</b>	<b>Ziele zweiter Ordnung</b>
Lassen sich rational produzieren	nein	nein
Lassen sich durch Indoktrination verbreiten	nein	nein
Lassen sich stehlen	nein	nein
Lassen sich übertragen	nein	nein
Lassen sich kreditieren	nein	nein
Sind attraktiv	ja	ja
Wirken motivierend	ja	ja
Erzeugen Gemeinschaft	ja	ja
Haben eine Aura des Beständigen	ja	ja
Zweck des Ziels ist in den Werten zu finden	-	ja

**Tabelle 1: Eigenschaften Werte und Ziele zweiter Ordnung**

Dass Werte und Ziele zweiter Ordnung eng in Verbindung stehen, ist nicht nur Hans Joas bewusst.

"Aber wichtiger als die Bedürfnisse sind unsere Wünsche. Und wichtiger noch als unsere Wünsche sind die Werte, mit denen wir definieren, was "das gute Leben" ist. Was ist wirklich wichtig? Auf diese Frage kann kein Wissen antworten. Hier zählt nur die freiwillige Wertbindung, die man neudeutsch Commitment nennt."<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> (Krüger, Werte-Index 2014, 2014, S. 15)

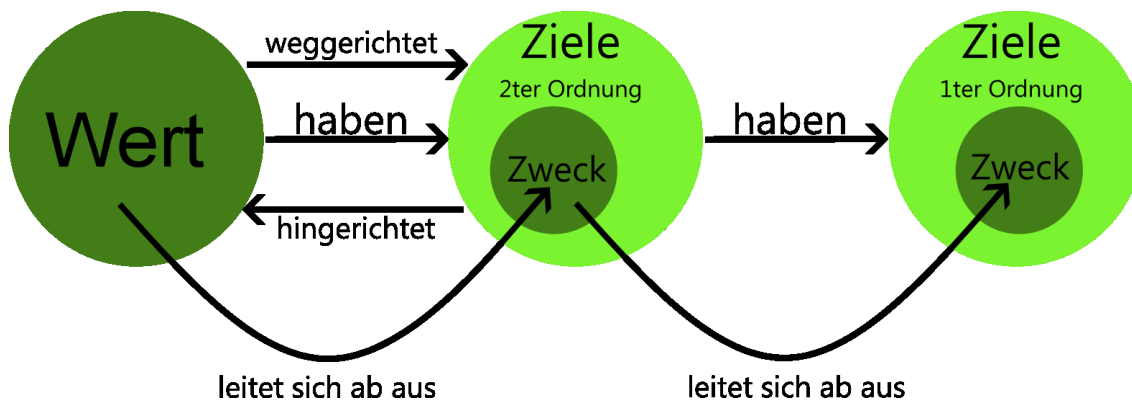
## 2.2.2 Ziele erster Ordnung

Ziele erster Ordnung sind mit Zielen zweiter Ordnung abgeglichen. Ziele erster Ordnung entstehen unter anderem in den Momenten in denen das Subjekt den Entschluss zur Realisierung von Zielinhalten eines Ziels zweiter Ordnung fasst. Aus den Zielen zweiter Ordnung leiten sich, je nach Kontext mehrere Ziele erster Ordnung ab.

Im Zusammenhang mit Zielen erster Ordnung ist der Bezug zum Thema Management by Objectives (MBO) von Peter F. Drucker die SMART Regel bekannt. Sie kann als Bildungsvorschrift für Ziele erster Ordnung adaptiert werden.<sup>46</sup>

- S für Spezifisch
- M für Messbar
- A für Abgeglichen mit den Zielen zweiter Ordnung
- R für Realistisch
- T für Terminiert

**Abbildung 23** ergänzt die getroffenen Aussagen aus **Abbildung 22** um die Ziele erster Ordnung.



**Abbildung 23: Werte, Ziele zweiter- und erster Ordnung<sup>47</sup>**

Zur Veranschaulichung wird das Beispiel aus Unterkapitel 2.3.1 aufgegriffen um daraus mögliche Ziele erster Ordnung zu konstruieren.

<sup>46</sup> (Drucker, Management Band 1, 2009), (Drucker, Management Band 2, 2009)

<sup>47</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Ziel zweiter Ordnung aus Kapitel 2.2.1, Beispiel 1:

- Ein Mensch strebt nach einem friedvollen Umgang der Menschen untereinander. Der Zweck des Wunsches ist es seinen Wert Respekt weiterhin im Umgang mit anderen zu erleben, so wie gehabt.

Ziel zweiter Ordnung aus Kapitel 2.2.1, Beispiel 2:

- Ein Individuum wünscht sich einen friedvollen Umgang der Menschen untereinander. Der Zweck des Wunsches ist es, dass sein Wert Respekt befriedigt wird um in Zukunft nicht mit respektlosen Situationen konfrontiert zu werden, so wie in der Vergangenheit.

Wahrscheinliche Ziele erster Ordnung die sich das Individuum mit dem Kernwert Respekt setzen könnte:

Beispiel 1.1:

- Ich werde morgen einen Vortrag über gewaltfreie Kommunikation halten und dabei das Wertobjekt Respekt thematisieren, das auch mein Wert ist.

Beispiel 1.2:

- Ich werde nächste Woche einen Kurs in gewaltfreier Kommunikation besuchen, weil ich mich immer wieder dabei überrasche wie ich von mir wahrgenommene Respektlosigkeit mit respektlosem Verhalten beantworte.

Auf die genannten Zielformulierung 1.1 und 1.2 lässt sich die SMART – Regel anwenden.

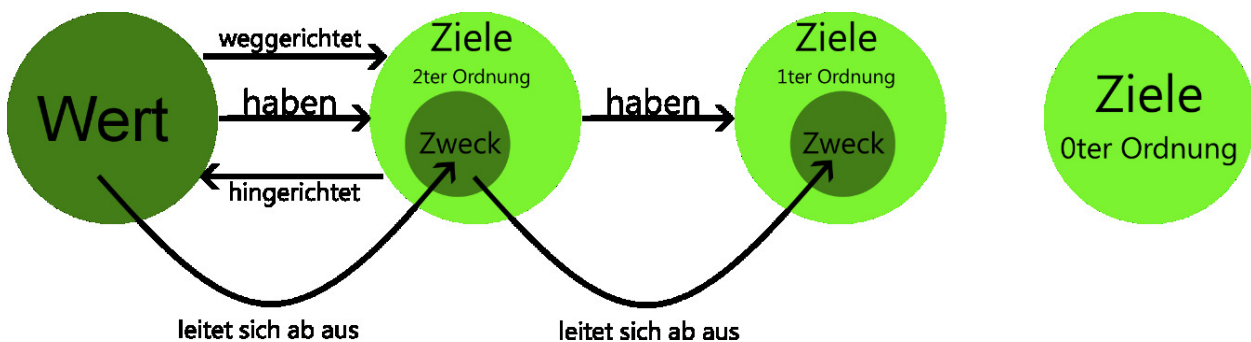


### 2.2.3 Ziele nullter Ordnung

Ziele nullter Ordnung sind Ziele ohne erkennbaren oder ableitbaren Zweck und tragen somit nicht zur Befriedigung der Kernwerte eines Individuums bei.

*„...Der Zweck ist fundiert auf das Ziel! **Ziele können ohne Zwecke, niemals aber Zwecke ohne vorangängige Ziele gegeben sein.** Wir können einen Zweck nicht aus nichts erschaffen oder ihn ohne vorangängiges >Streben nach etwas< >setzen< <<<sup>48</sup>*

Da Ziele erster und zweiter Ordnung gehen Zwecken voran. Ziele ohne Zwecke werden in die Kategorie Ziele nullter Ordnung eingeordnet wie in **Abbildung 24** dargestellt.



**Abbildung 24: Werte, Ziele zweiter-, erster-, nullter Ordnung<sup>49</sup>**

Werden Ziele auf ein Subjekt übertragen und das Subjekt kann keinen Zweck für sich aus diesem Ziel ableiten, so ist es wahrscheinlich das es das vorgegebene Ziel als ein Ziel nullter Ordnung klassifiziert. Die Übertragung von Zielen ist hinlänglich als Aufgabe bekannt. Der Empfänger der Aufgabe entscheidet anhand der Informationen die er übermittelt bekommt, ob der Auftrag und das damit verbundene Ziel für ihnen einen Zweck hat oder nicht. Die Aufgabe transformiert der Empfänger dann für sich zu einem Ziel nullter-, erster- oder sogar zweiter Ordnung. Ein Subjekt kann sich selbst Ziele nullter Ordnung setzen.

<sup>48</sup> (Joas, 2013 6. Auflage, S. 143)

<sup>49</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Einige intrasubjektiv gesetzte Ziele werden von anderen als auch Ziel nullter Ordnung eingestuft.

- Das macht doch keinen Sinn, was du da vor hast

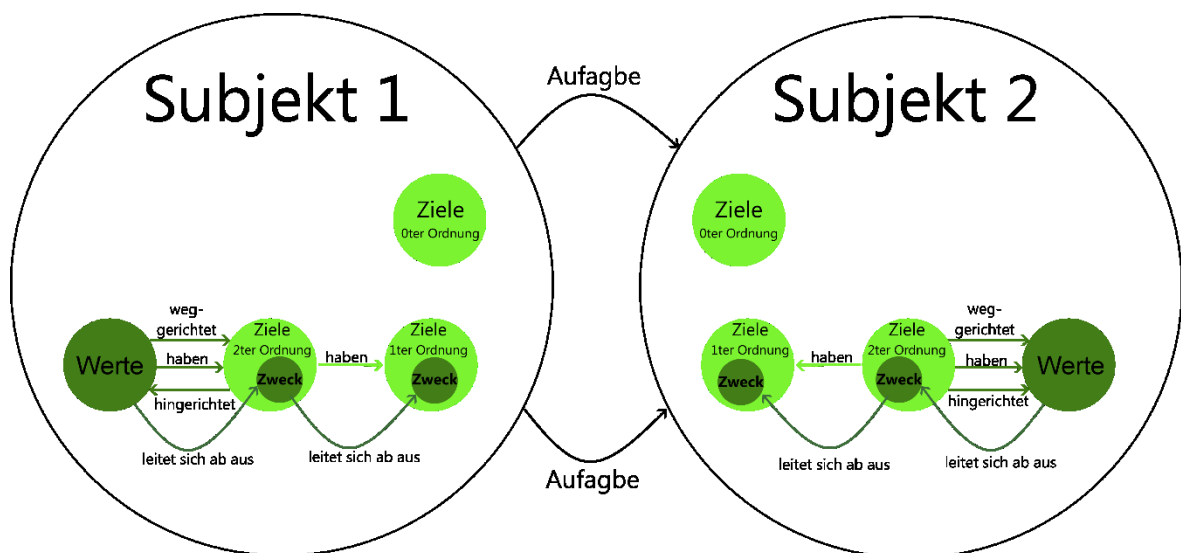
Eigenschaften Ziele nullter Ordnung sind:

- Erfüllen keinen Zweck
- Sind unspezifisch
- Lassen sich Übertragen
- Wirken demotivierend

## 2.2.4 Zusammenfassung

Ziele erster Ordnung oder Ziele nullter Ordnung können von einem Subjekt zum anderen übertragen werden in Form von Aufgaben, Anordnungen, Befehlen oder Bitten.

In **Abbildung 25** werden zwei Subjekte gegenübergestellt wobei Subjekt eins Subjekt Aufgaben überträgt die Ziele erster oder nullter Ordnung beinhalten. Subjekt zwei erkennt in den Aufgaben einen Zweck oder nicht und macht diese Aufgabe zu seinem Ziel erster oder nullter Ordnung.



**Abbildung 25: Subjekt 1 und 2<sup>50</sup>**

<sup>50</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Ziele zweiter Ordnung lassen sich aufgrund ihrer engen Verbindung zu Werten nicht übertragen. Zwei Subjekte können jedoch ein gemeinsames Ziel zweiter Ordnung definieren, eine Vision, einen Wunsch oder ein gemeinsamer Traum. Der Zweck des gemeinsamen Ziel leitet sich aus den Kernwerten beider ab. Ein gemeinsames Ziel zweiter Ordnung kann die Wertbedürfnisse von mehreren Individuen befriedigen. Diese gemeinsame Vision lässt sich nur nicht auf einen Dritten übertragen, da der oder diejenige nicht am Entstehungsprozess der Vision beteiligt war. Der Entstehungsprozess ist unter anderem geprägt von einer gemeinsamen Auseinandersetzung mit den Kernwerten der beteiligten Individuen.

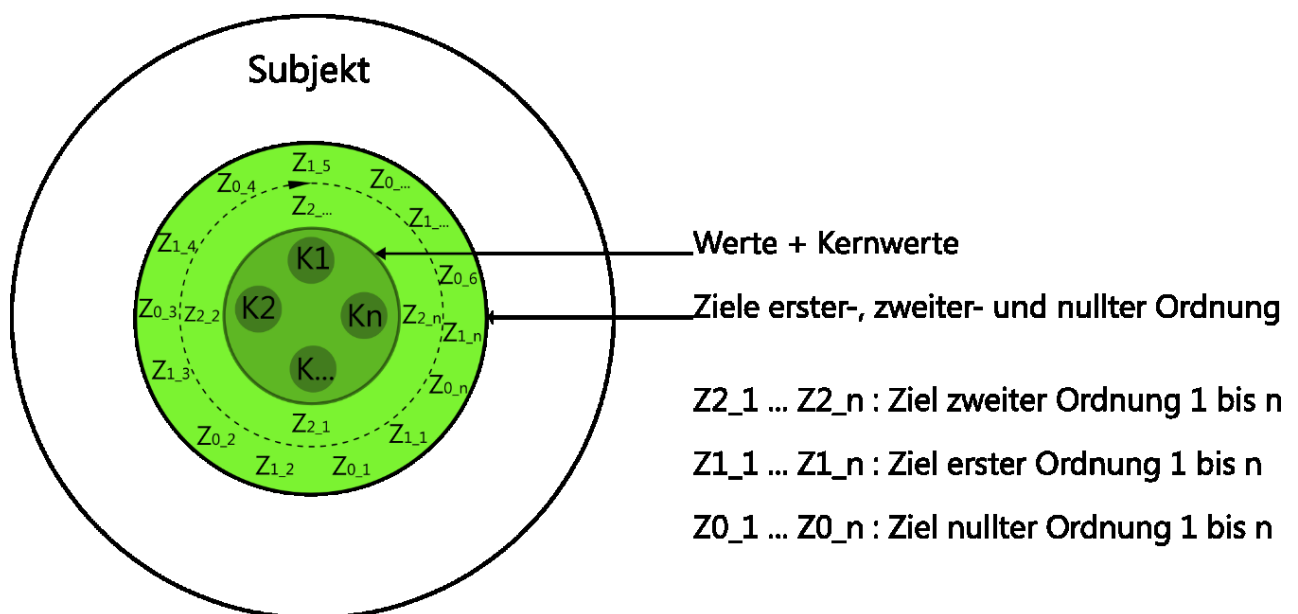
Die Eigenschaften der Ziele zweiter-, erster-, nullter Ordnung und der Werte werden in **Tabelle 2** gegenübergestellt.

<b>Eigenschaften</b>	<b>Werte</b>	<b>Ziele zweiter Ordnung</b>	<b>Ziele erster Ordnung</b>	<b>Ziele nullter Ordnung</b>
Lassen sich rational produzieren	Nein	nein	ja	-
Lassen sich durch Indoktrination verbreiten	nein	nein	ja	ja
Lassen sich stehlen	nein	nein	ja	ja
Lassen sich übertragen	nein	nein	ja	ja
Lassen sich kreditieren	nein	nein	ja	ja
Sind attraktiv	ja	ja	ja	nein
Wirken motivierend	ja	ja	ja	nein
Erzeugen Gemeinschaft	ja	ja	ja	nein
Haben eine Aura des Beständigen	ja	ja	nein	nein
Zweck des Ziels ist im Wert zu finden	-	ja	ja	nein
Abgestimmt mit den Zielen zweiter Ordnung	-	-	ja	nein
Sind Abgestimmt mit den Zielen erster Ordnung	-	-	-	nein
Sind Spezifisch	nein	nein	ja	nein

Sind Messbar	nein	nein	ja	ja
Realistisch zu erreichen	nein	nein	ja	ja
Sind Terminierbar	nein	nein	ja	ja

**Tabelle 2: Eigenschaften Werte, Ziele zweiter-, erster-, und nullter Ordnung**

Die **Abbildung 26** stellt die Werte- und Zielethematik abschließend dar. Ein Individuum hat 1 bis n Ziele zweiter Ordnung, Ziele erster Ordnung und Ziele nullter Ordnung.



**Abbildung 26: Subjekt mit Kernwerten und Zielen<sup>51</sup>**

<sup>51</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

## 2.3 Normen

Im Kapitel 4 wird auf die intrasubjektive Ausprägung und die intersubjektive Ausprägung von Normen eingegangen. Sie können unausgesprochen oder ausgesprochen sein, sie wirken in beiden Fällen. Das Zusammenspiel von Normen, Werten und Zielen wird beschrieben und an Beispielen erläutert. Im Kontext der vorliegenden Arbeit werden die Normen aus den Werten des Subjektes abgeleitet, sie fokussieren auf die Werte des Individuums. Sie unterstützen bei der Priorisierung von Zielen und damit bei der Entscheidungsfindung.

Laut Duden sind Normen allgemein anerkannte, als verbindlich geltende Regeln für das Zusammenleben von Menschen definiert.<sup>52</sup>

Diese Punkte befassen sich nicht mit Themengebieten wie Jura, Rechtswissenschaften oder dem normativen Management. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es in jedem Kontext, in dem Menschen zusammen leben und wirken, Normen existieren, die das Zusammenleben regeln.

### 2.3.1 Intrasubjektive Ausprägung von Normen

Die intrasubjektive Normen entfalten ihren Wirkungsbereich innerhalb des Individuums, das diese für sich aufstellt. Sie fokussieren auf das Selbst, zum Beispiel das Selbstvertrauen, den Selbsterfolg, die Selbstsicherheit, den Respekt vor sich selbst kurz das Selbstwertgefühl. Sie regeln das Zusammenleben der Rollen die das Subjekt lebt. Zum Beispiel kann ein Individuum die Rolle Professor leben und kann gleichzeitig ein Sohn, Vater, Freund, Partner und Berater sein. Das, was allen Rollen gemein ist, sind die Werte. Die Rollen verfolgen unterschiedliche Ziele zweiter, erster- und nullter Ordnung.

Die Normen basieren auf den Werten des Subjektes und sie werden in einer allgemeingültigen Form aufgestellt. Sie fokussieren auf die Werte und helfen bei der Priorisierung der Ziele die sich das Individuum selbst setzt. In **Abbildung 27** sind die Abhängigkeiten visualisiert.

---

<sup>52</sup> (Duden, 2015)

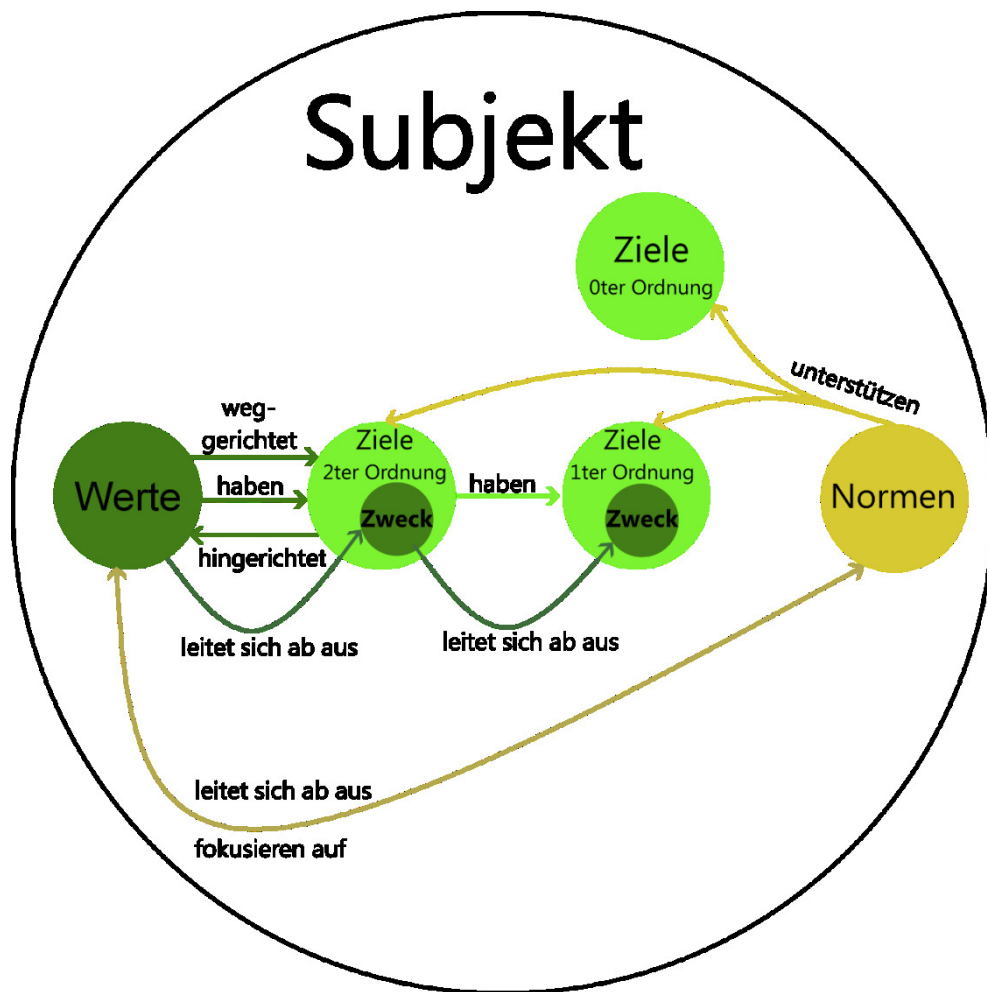


Abbildung 27: Intrasubjektive Normen<sup>53</sup>

Am Beispiel eines Subjektes mit dem Kernwert Respekt, könnte eine Norm beziehend auf die intrasubjektive Ausprägung so lauten:

- Ich behandle andere Menschen zu jeder Zeit und unabhängig der Situation mit Respekt.

Bezugnehmend auf die Zielwahl könnte die Norm so lauten:

- Ich werde keine Ziele verfolgen bei dessen Erreichung ich den Respekt vor mir in Frage stellen muss oder verliere.

<sup>53</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

### 2.3.2 Intersubjektive Ausprägung von Normen

Die intersubjektiven Normen haben das Ziel den Umgang mit anderen Individuen zu Regeln. Die Normen die für das intrasubjektive Zusammenleben der Rollen eines Menschen aufgestellt wurden können für die Interaktion mit anderen umformuliert werden.

Die Regeln die nach außen wirken basieren ebenfalls auf den Werten des Subjektes und werden in einer allgemeingültigen Form aufgestellt. Sie fokussieren auf die Werte und helfen bei der Auswahl der Ziele mit denen das Individuum konfrontiert wird. In **Abbildung 28** werden sie durch die Pfeile außerhalb des Kreises visualisiert.

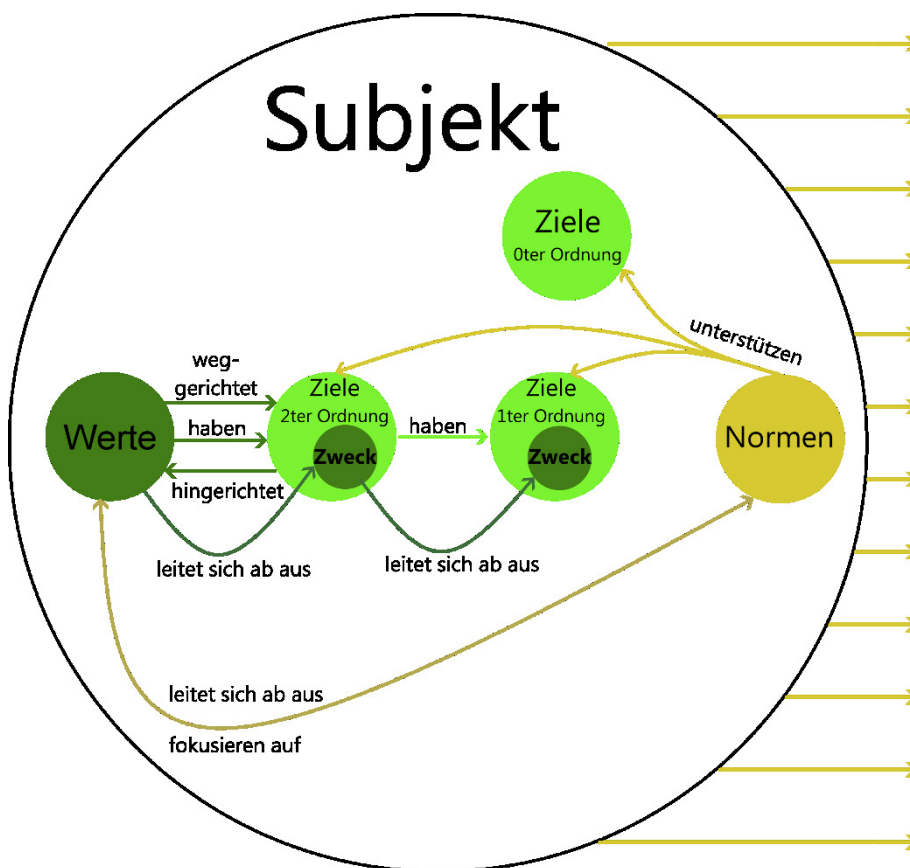


Abbildung 28: Intersubjektive Normen<sup>54</sup>

Die intersubjektive Norm für den Kernwert Respekt könnte so lauten:

- Ich trete dafür ein, dass andere Menschen mich zu jeder Zeit und unabhängig der Situation mit Respekt behandeln.

<sup>54</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Die Norm die bei der Zielwahl unterstützt und nach außen wirkt könnte so lauten:

- Ich stehe dafür, dass ich nicht mit Zielen betraut werde bei deren Erreichung ich den Respekt vor mir in Frage stellen muss oder verliere.

Die Pfeile außerhalb der Kreise in **Abbildung 29** stellen die Wirkung der Normenformulierungen für die Interaktion mit der Umwelt dar, hier am Beispiel zweier Subjekte.

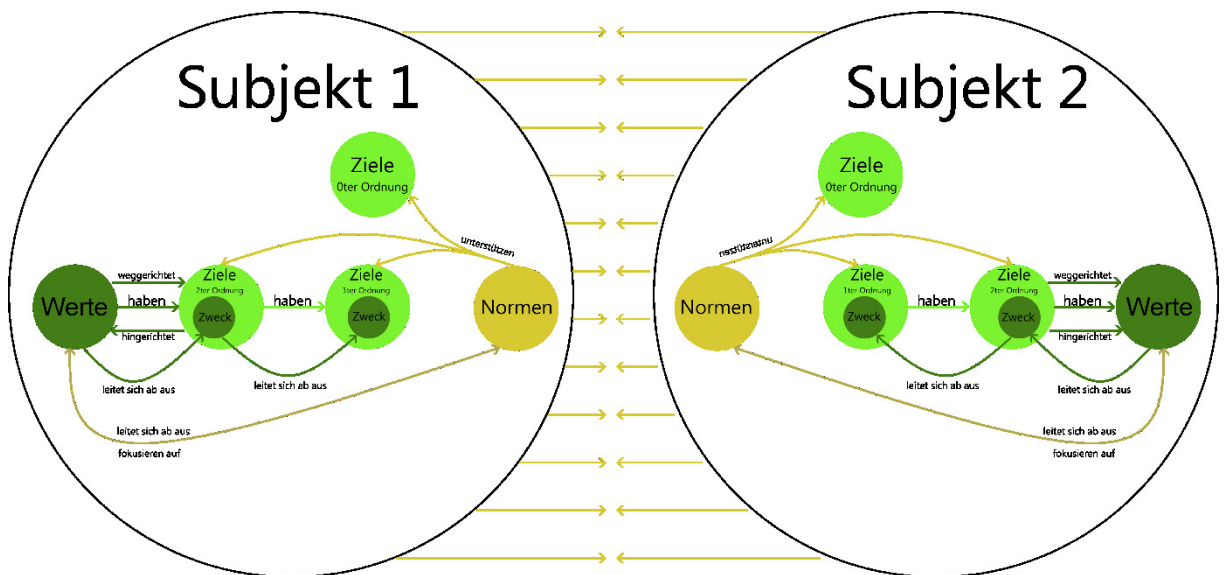


Abbildung 29: Normen Subjekt 1 und Subjekt 2<sup>55</sup>

### 2.3.3 Zusammenfassung und Ausblick

Bisher haben sich alle Äußerungen auf ein Subjekt bezogen. Hier wird nun ein kurzer Ausblick gegeben wie Normen in einem Systems bestehend aus zwei Subjekten wirken können. Die Komplexität steigt mit der Anzahl der dem System angehörigen Subjekte, dem Zweck und der Existenzdauer des Systems. In **Abbildung 30** werden zwei Subjekte, S1 und S2 dargestellt die wiederum ein System bilden, zum Beispiel eine Paarbeziehung. Das System hat Normen die innerhalb des System gelten und auch außerhalb, äquivalent zu den Systemrelevanten Individuen. Es wird an der Stelle nicht auf das gemeinsame Wertverständnis und die gemeinsamen Ziele eingegangen da sich dieses Kapitel den Normen widmet.

<sup>55</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)



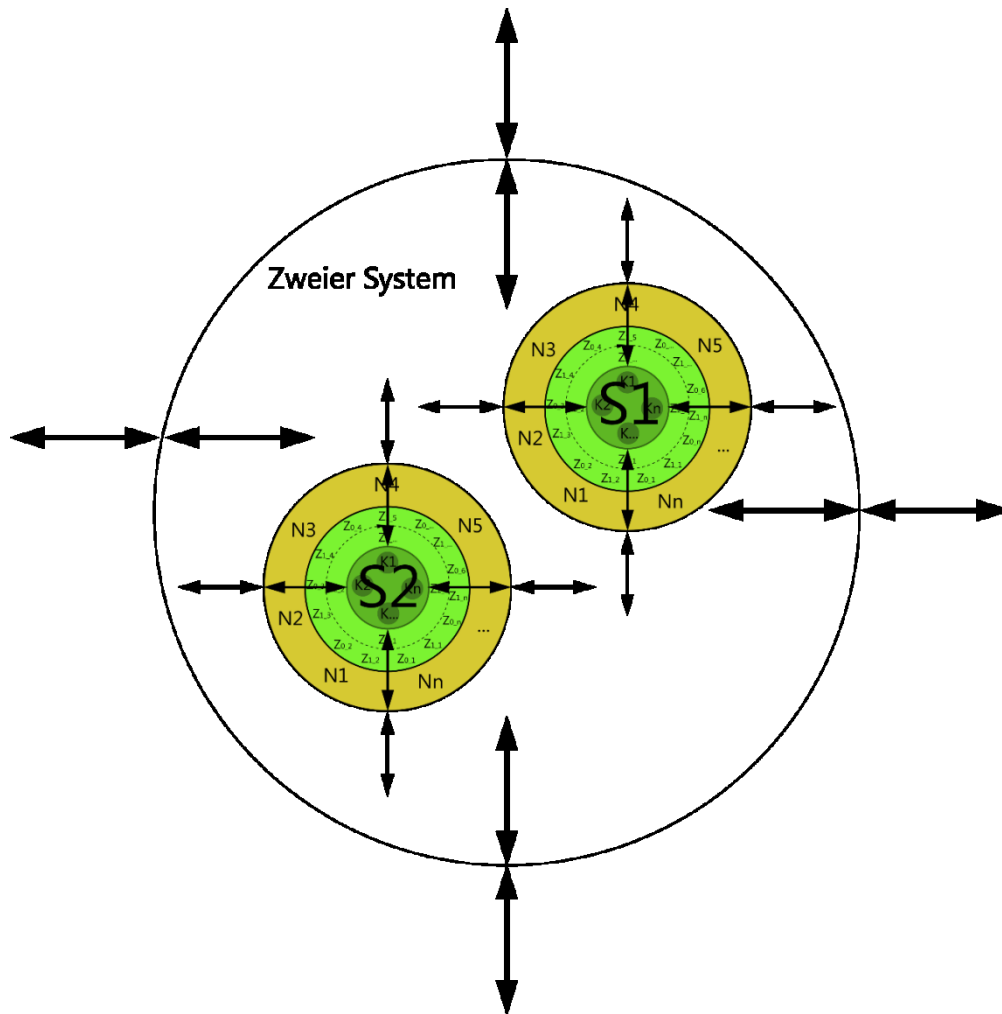


Abbildung 30: Zweier System<sup>56</sup>

Je länger das von Menschen erzeugte System existiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einen Wertekonflikt oder Zielkonflikt zu erleben, kurz eine Verletzung einer ausgesprochenen oder unausgesprochenen Norm. Wobei sich ein Zielkonflikt auf den Wert zurückführen lässt, da sich der Zweck des Ziels aus dem Wert ableitet. Das gilt nicht Fall eines Zieles nullter Ordnung.

<sup>56</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

### Mit welchen Wert(en) steht der Konflikt in Beziehung?

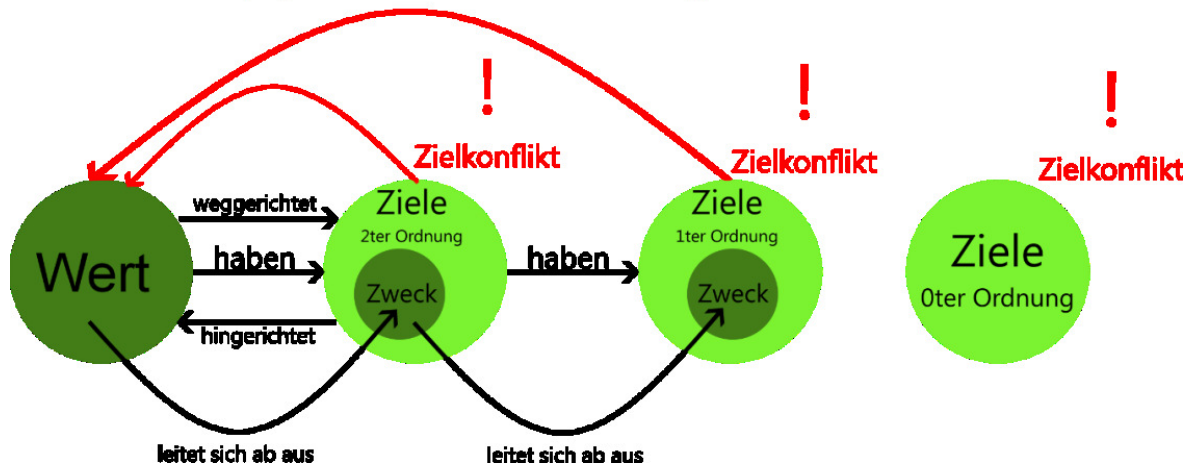


Abbildung 31: Zielkonflikt<sup>57</sup>

Mittels der Paarbeziehung soll ein Zielkonflikt mit intersubjektiver Normverletzung und eine intrasubjektive Normverletzung verdeutlicht werden.

#### Beispiel 1:

Während eines Streites über das Urlaubsziel verlässt Subjekt Eins den Raum, was Subjekt Zwei als eine Verletzung einer seiner intersubjektiv wirkenden Normen auffasst und es als respektloses Verhalten einschätzt.

„Ich fordere, dass andere Menschen mich zu jeder Zeit und unabhängig der Situation mit Respekt behandeln.“

Der Urlaubszielkonflikt lässt sich auf den Kernwert Respekt zurückführen.

#### Beispiel 2:

Eine Paarbeziehung die nur für eine kurze Zeit, zwischen Subjekt Eins und Subjekt Zwei, eingegangen wird ist die Wahrscheinlichkeit einer Verletzung von intersubjektiven Normen unwahrscheinlicher, begründet in der Kürze der Bekanntschaft. Solange kein andere, bereits existierende Beziehung wie zum Beispiel zwischen Subjekt Eins und Subjekt Drei, in die spontan geschlossene Kurzzeitbeziehung hineinwirkt. Falls das doch so ist kommt es höchstwahrscheinlich zu einer intrasubjektiven Normverletzung bei Subjekt Eins dessen Kernwert Respekt ist. Sub-

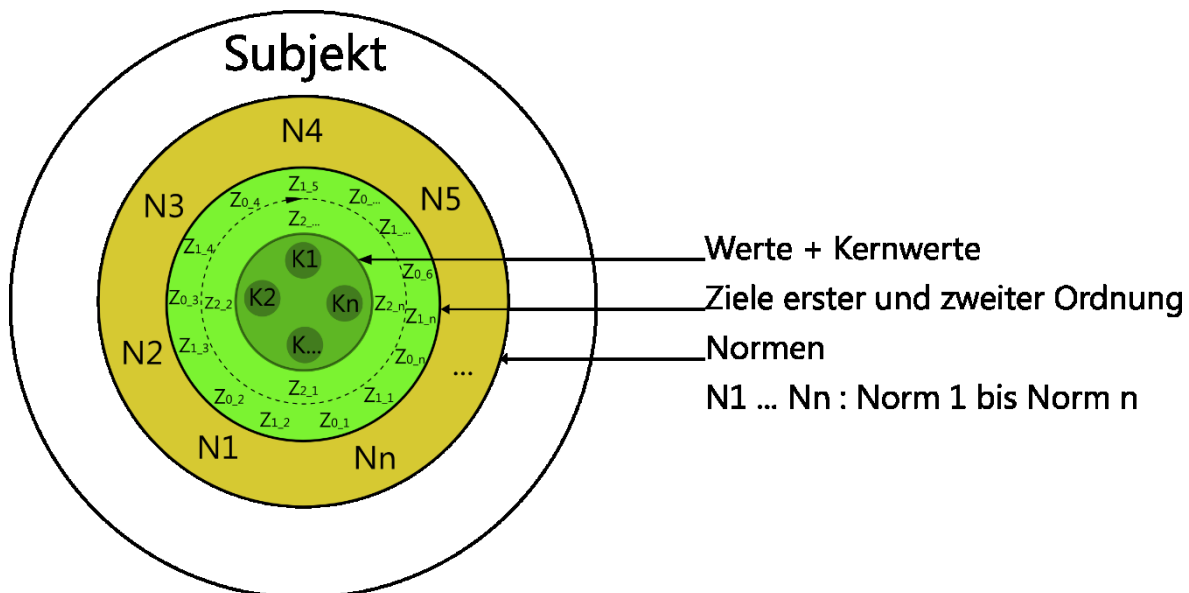
<sup>57</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

jekt Eins hat Subjekt Drei gerade nicht mit Respekt behandelt während der kurzen gemeinsamen Zeit mit Subjekt Zwei. Subjekt Eins hat die Beziehung zu seinem Wert Respekt damit unter Spannung gesetzt, seinen Respekt vor sich selbst. Besser bekannt als das schlechte Gewissen.

Intrasubjektive Norm von Subjekt Eins:

„Ich behandle andere Menschen zu jeder Zeit und unabhängig der Situation mit Respekt“

Mit der **Abbildung 32** schließt der Abschnitt über Normen. Sie ergänzt die Schlussbilder der vorhergehenden Unterpunkte 2.3.1 und 2.3.2.



**Abbildung 32: Subjekt mit Werten, Zielen und Normen<sup>58</sup>**

<sup>58</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

## 2.4 Rollen und die Zusammenführung von Werten, Zielen & Normen

Die bisher betrachteten Themen werden hier um das Verständnismodell der Rollen ergänzt und zusammengeführt. In dem Buch *Miteinanderreden:3* von Friedman Schulz von Thun mit dem Untertitel „Das <<Innere Team>> und situationsgerechte Kommunikation“, wird das auf den Kontext dieser Arbeit adaptierte Verständnismodell beschrieben.

Ein Individuum lebt eine bis N Rollen, zum Beispiel Mutter oder Vater, Tochter, Sohn, Studentin und Student. Sie sind mit Zielen verbunden und sie unterliegen unterschiedlichen kontextabhängigen Normen. So muss es sich in der Rolle Autofahrer unter anderem an die Regelungen der Straßenverkehrsordnung halten. Jede dieser Rollen können Eigenschaften zugeordnet werden wie zum Beispiel:

- Alter
- Name
- Fähigkeiten
- Ziele
- Aussehen
- Aktiv
- Inaktiv
- Kontext
- ...

Das Rollenkonstrukt eines Menschen ist dynamisch, er passt es seiner Umwelt an. Die Rollen sind untereinander vermittelt und haben die Kernwerte als kleinstes gemeinsames Vielfaches. Eine Rolle kann von den Eigenschaften der Anderen profitieren. Jede Rolle ist Experte in ihrem Kontext.

Rollen entstehen aus selbstgewählten Zielen zweiter, erster oder nullter Ordnung. Zum Beispiel die Rolle Managerin einer Frau, die in den meisten Fällen frei gewählt ist. Dieser Rolle leitet sich vielleicht folgendermaßen her:

- Das Ziel, zweiter Ordnung, finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen, hat den Zweck ihren Kern Wert Macht zu befriedigen.
- Das daraus abgeleitet Ziel ist es Managerin in einem Unternehmen zu werden.
- Dieses Ziel erzeugt die Rolle Managerin.

In **Abbildung 33** werden die bisherigen Erkenntnisse um die Rollen ergänzt und in Beziehung gebracht.

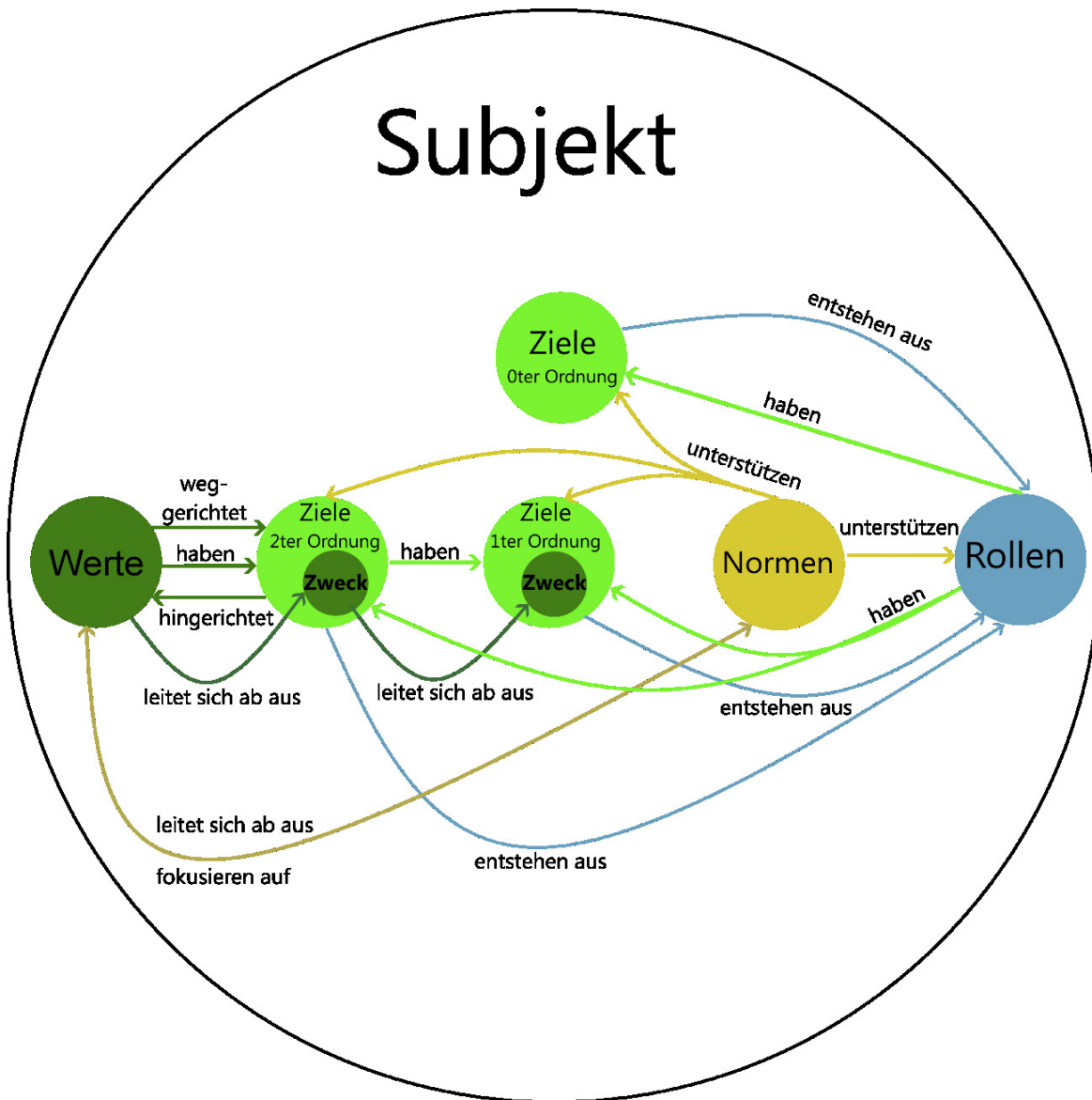


Abbildung 33: Subjekt mit Rollen<sup>59</sup>

<sup>59</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

In manche Rollen wird das Subjekt hineingeboren, manche werden an das Individuum herangetragen oder werden als vorbestimmt wahrgenommen.

Hier einige Beispiele:

- |                                |   |                                      |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| • Rollen Tochter / Sohn        | : | Hineingeboren                        |
| • Kind                         | : | Hineingeboren                        |
| • Rollen Mutter / Vater        | : | Selbstgewählt, in den meisten Fällen |
| • Rolle Großmutter / Großvater | : | Hineingeboren, ab Geburt des Enkels  |
| • Rolle Schüler                | : | Vorbestimmt, in den meisten Fällen   |
| • Studentin / Student          | : | Selbstgewählt oder Vorbestimmt       |
| • Berufsrolle                  | : | Selbstgewählt oder Vorbestimmt       |

Die Rollen, die vorbestimmt sind, gehen mit Zielen einher, die das Individuum meist nicht frei wählen kann. Zum Beispiel ergibt sich die Rolle Schüler aus dem Ziel der Eltern, dass ihr Kind lesen und rechnen können soll und aus dem Interesse der Gesellschaft an der Schulbildung ihrer Kinder. Das Interesse der Bundesrepublik Deutschland an der Schulbildung kann im Grundgesetz in Art. 7 Abs. 1 GG abgelesen werden.

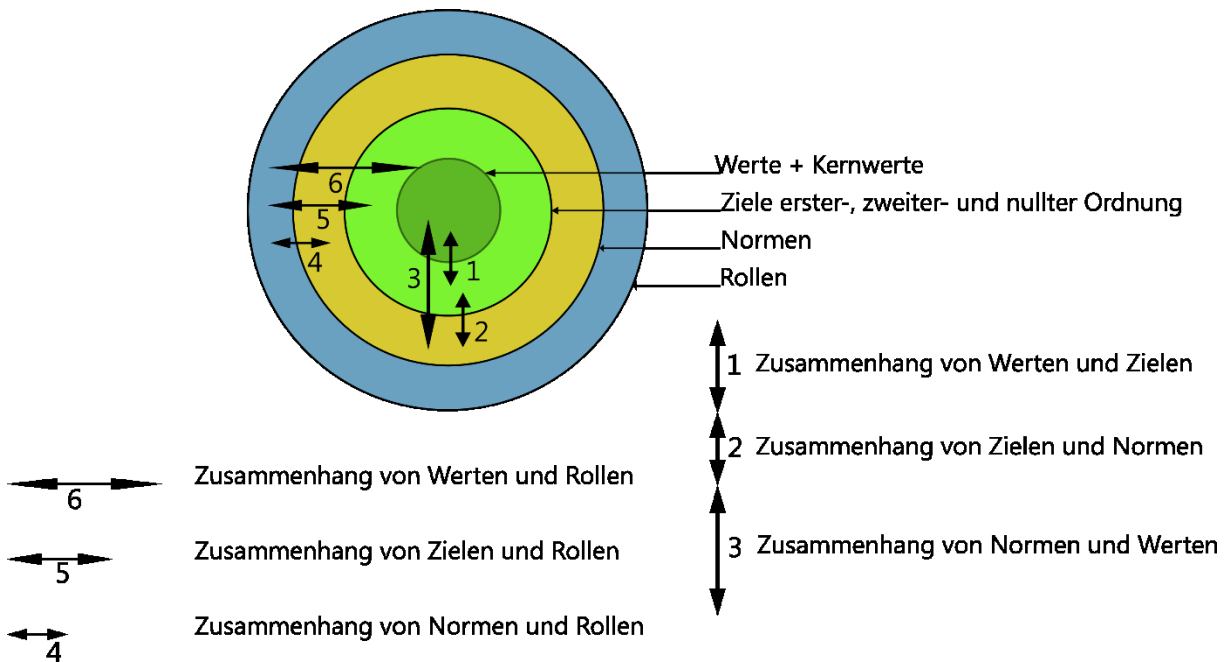
- Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates

Beispiel der Rolle Managerin:

In der Rolle Managerin muss eine Frau womöglich Ziele der Geschäftsführung umsetzen, an deren Definition die sie nicht mitgewirkt hat. Über die Rolle Managerin werden so Ziele an die Frau herangetragen, die sie eventuell nicht mit ihren Werten vereinbaren kann. Für die Art von Zielen kann sie für sich keinen Zweck ableiten und ordnet diese unter Ziele nullter Ordnung ein. Oder sie erkennt einen intrasubjektiven Zielkonflikt, den sie auf einen Wert zurückführt, da das vorgegebene Ziel eine ihrer intersubjektiven Normen verletzt.

So wird eine Rolle neben selbstgewählten Zielen mit verschiedenen Zielen konfrontiert, die nicht frei wählbar sind.

In **Abbildung 34** werden die Zusammenhänge von Werten, Zielen, Normen und Rollen dargestellt und im Folgenden kurz beschrieben.



**Abbildung 34: Zusammenhang<sup>60</sup>**

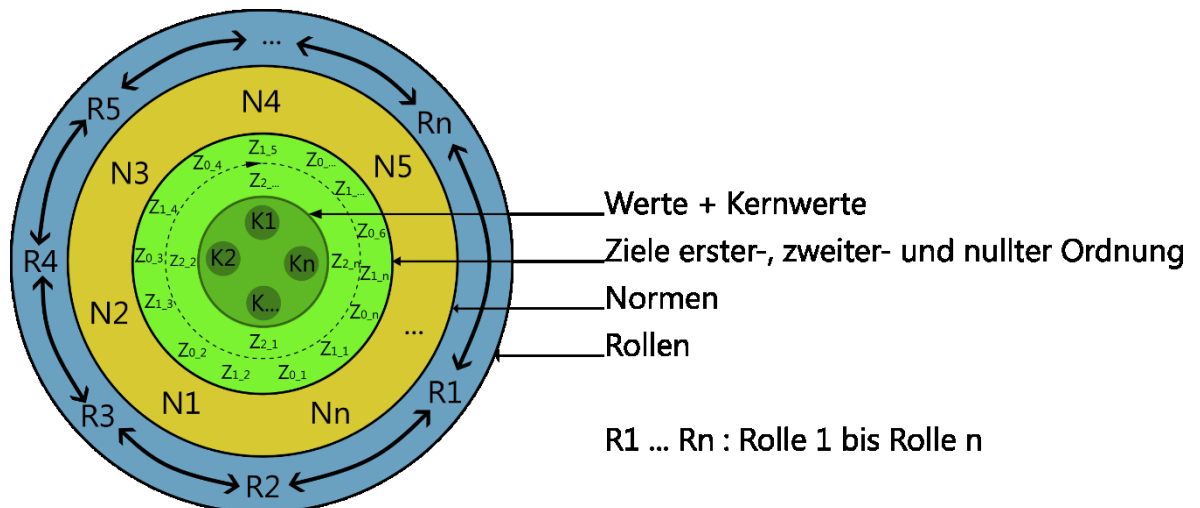
- Zu1: Ziele zweiter Ordnung werden gewählt um die Kernwerte zu befriedigen.
- Zu2: Normen unterstützen bei der Auswahl von Zielen
- Zu3: Normen fokussieren auf Werte
- Zu4: Intrasubjektiv- und intersubjektive Normen werden von jeder Rolle je nach Situation angewandt.
  - Rollen unterliegen meist externen Normen
- Zu5: Ziele erschaffen Rollen, Rollen haben mehrere Ziele
  - Ziele erster Ordnung können frei gewählt werden
  - Ziele erster Ordnung können von außen herangetragen werden
  - Ziele zweiter Ordnung sind immer frei gewählt
- Zu6: Werte wirken in die Rollen ausgehend von den Zielen zweiter Ordnung über Ziele erster Ordnung und den Normen.

<sup>60</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Folgende offene Fragen werden aus den bisherigen Erkenntnissen aus Kapitel 2 abgeleitet:

- Wie lauten die intrasubjektiven Kernwerte?
- Wie beschreibt das Subjekt die Beziehung zu seinen Kernwerten?
- Wie beschreibt das Individuum die Momente der Wertbindung an seine Kernwerte?
- Welche Ziele zweiter Ordnung, mit dem Zweck der Kernwertbefriedigung, existieren?
- Wie lauten die intra- und intersubjektiven Normen?
- Welche Ziele erster Ordnung wurden aus den Zielen zweiter Ordnung abgeleitet?
- Welche Ziele nullter Ordnung sind dem Individuum bewusst?
- Welche Rollen sind im Moment aktiv?
- Welche Rollen sind inaktiv?
- Wie lauten die Eigenschaften der Rollen?
- Mit welchen Rollen sind die Ziele erster Ordnung verbunden?

In **Abbildung 35** werden die Rollen im äußeren Ring abgetragen und sie ist die logische Ergänzung der Schlussabbildungen aus den letzten Unterkapiteln 2.3.1, 2.3.2 und 2.3.3.



**Abbildung 35: Schlussbild Kapitel 2<sup>61</sup>**

<sup>61</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)



### 3 Entwicklung des intrinsic Value Bases System

#### Model

Die Kybernetik, nach seinem Erfinder Norbert Wiener, ist die Wissenschaft der Steuerung und Regelung von Maschinen, Organismen und sozialen Systemen.

„Ich behaupte nun, dass die Arbeitsweise des lebenden Individuums und die einiger neuerer Kommunikationsmaschinen völlig parallel verlaufen. Bei beiden sind sensorische Empfänger eine Stufe ihres Arbeitskreislaufes, d.h. in beiden existiert auf niedriger Energiehöhe ein besonders Organ, um Informationen aus der Außenwelt zu sammeln und sie für die Vorgänge in dem Lebewesen oder der Maschine verfügbar zu machen. In beiden Fällen werden diese äußeren Nachrichten nicht als solche, sondern durch die inneren umformenden Kräfte des lebendigen oder toten Apparates aufgenommen; die Information wird also in eine neue Form umgewandelt, die sie benutzbar macht für die weiteren Stufen des Vorganges. Bei beiden, dem Lebewesen und der Maschine, dient dieser Vorgang dazu, auf die Außenwelt zu wirken. In beiden wird die auf die Außenwelt ausgeübte und nicht nur die beabsichtigte Tätigkeit zurückgemeldet zum zentralen Regulationsapparat.“<sup>62</sup>

Stafford Beer als ein bekannter Vertreter der Kybernetik hat das Viable System Model geschaffen, was das gerade beschriebene Verständnis von Norbert Wiener abbildet. Es ist die Grundlage für das intrinsic Value Based System Model, kurz iVBSM.

Das Modell Lebensfähiger Systeme (VSM) wird skizziert und um das Teilsystem Sechs ergänzt. Danach folgt die Transformation und Beschreibung des intrinsic Value Based System Model, kurz iVBSM. Das Konzept, was auf den intrinsischen Werten basiert, kann auf soziale Systeme angewandt werden, weil eben die inneren Wertbeziehungen in seinem Kern stehen. Aus kybernetischer Sicht ist es nicht geeignet, um auf Maschinen an-

---

<sup>62</sup> (Wiener, 1968)

gewandt zu werden solange diese keine Beziehungen zu Werten aufweisen. Obwohl die Seele des Erfinders in jedem technischen Konstrukt zu spüren ist.

Das intrinsic Value Based System Model hat nicht den Anspruch falsch oder richtig zu sein. Es macht sich vielmehr zum Ziel die Zusammenhänge aus Kapitel Zwei auf das Viable System Model von Stafford Beer anzuwenden.<sup>63</sup>

„So remember

a model is neither true nor false : it is more or less useful”

Die Anteile der Kybernetik an unserer Gesellschaft können zum Beispiel im Buch die Transformation des Humanen - Beiträge zur Kulturgeschichte der Kybernetik - Herausgegeben von Michael Hagner und Erich Hörl studiert werden. Im Universitären Kontext ist das Kapitel von David Gugerli über die „Kybernetisierung der Hochschule - Zur Genese des universitären Managements“, zu erwähnen.<sup>64</sup>

Professor Malik hat das Viable System Model von Stafford Beer in beeindruckender Weise Interpretiert und auf den manageriellen Kontext angewandt, unter anderem nachzulesen in seinem Buch Strategien des Managements komplexer Systeme.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 2)

<sup>64</sup> (Hörl, 2008)

<sup>65</sup> (Malik, 2008 10. Auflage, S. 440 und folgende)

### 3.1 Das Viable System Model und das System Sechs

Um ein Grundverständnis vom Viable System Model zu erlangen, wird die von Stafford Beer verwendete Begriffswelt durchleuchtet. Das Model wird soweit beschrieben bis die Ergänzung um das System Sechs logisch erscheint.

Im Sinne von Beer werden Systeme als lebensfähig bezeichnet, wenn sie in der Lage sind eigenständig in ihrer Umwelt zu existieren. Diese Eigenschaft ist gleichermaßen Namensgebend für sein Viable System Model, kurz VSM.

“VIALE

able to maintain a separate existence”<sup>66</sup>

Byung Chul Han hingegen beschreibt das Lebendige wie folgt:

„Das Modell der Kausalität vermag komplexe Beziehungen nicht zu beschreiben. Schon das organische Leben entzieht sich dem Verhältnis der Kausalität. Im Gegensatz zum leblosen, passiven Ding lässt der Organismus die äußere Ursache nicht einfach ohne eigenes Hinzutun bei sich zur Wirkung kommen. Vielmehr reagiert es selbstständig auf die Ursache. Diese Fähigkeit zur eigenständigen Antwort auf die äußere Veranlassung kennzeichnet gerade das Organische. [...] Wenn hier überhaupt von der Ursache die Rede sein kann, so ist es das Lebendige selbst, das die Macht hat, das ihm Äußere zur Ursache für bestimmte organische Vorgänge erst zu machen. Diese sind also keine einfachen Wiederholungen der äußeren Ursache im Inneren. Sie sind vielmehr eigene Leistungen, eigene Entscheidungen des Lebendigen.“<sup>67</sup>

In beiden Zitaten liegt der Beschreibung des Vitalen die Anerkennung einer inneren Leistung von Systemen zugrunde, die das Lebendige, das Existieren in einer Umwelt erst ermöglicht. Im menschlichen Kontext ist diese Leistung der Umgang mit den inneren Werten, Ziele zweiter-, erster- und nullter Ordnung, Normen und Rollen mit der äußeren Um-

---

<sup>66</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 17)

<sup>67</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 11,12)

welt wie zum Beispiel politische oder wirtschaftliche Systeme in Einklang zu bringen und diese mit zu gestalten.

### 3.1.1 Grundelemente des Modells

Das Model besteht aus drei Grundeinheiten, die Umwelt indem sich das Management und die Operative einbetten.

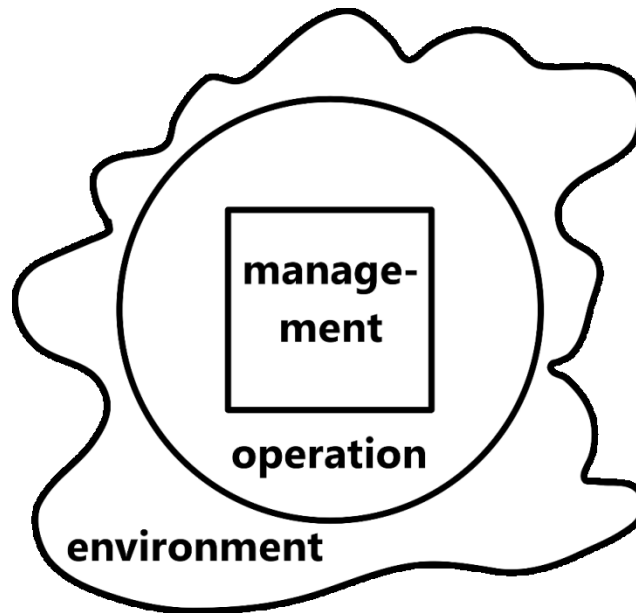


Abbildung 36: VSM Grundelemente nach Stafford Beer<sup>68</sup>

Stafford Beer erklärt die Managementebene als die Zusammenfassung aller Regieaktivitäten die benötigt werden um das System am Laufen zu halten, was auch immer das bedeutet.

„**The square** encloses all the managerial activity needed to ‘run’ (whatever that mean)“<sup>69</sup>

In einem Team welches ein Haus bauen soll übernimmt der Bauleiter die Aufgaben im Management. Die Operative schließt alle relevanten Funktionen ein, die ein lebensfähiges System im Ganzen erzeugt, dargestellt im Kreis in der **Abbildung 36**.

<sup>68</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 21)

<sup>69</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 20)

„**the circle**, which encloses the relevant operations that produce the (total) viable System-in-focus“<sup>70</sup>

Im Beispiel des Team Hausbau umfasst die Operative alle Gewerke, die nötig sind, um das Haus zu bauen, wie Mauerer, Dachdecker, Fliesenleger oder Elektriker.

Das Management und die Operative sind in ihrer Umwelt verortet, veranschaulicht durch die wolkenförmigen Umrandung. Im Beispiel Hausbau hat die Umwelt des entstehenden Hauses unter anderem Einfluss auf die Stärke der Wärmedämmung, die Dachform oder die Fenster. Eine weitere Eigenschaft lebensfähiger Systeme ist, dass sie auf sich selbst referenzieren. Sie sind logisch in sich geschlossen und jeder Teil macht Sinn in Bezug zu den anderen, Mitgliedern im System. Dadurch grenzen sie sich von ihrem Umfeld ab. Selbstreferenzielle Systeme sind „operational geschlossen“, in ihren Prozessen und greifen zur Ressourcenschöpfung auf ihre Umwelt zurück.

#### “SELF-REFERENCE

property of a system whose logic closes in on itself: each part makes sense precisely in terms of the other parts : the whole defines itself“<sup>71</sup>

Das Team Hausbau ist im Sinne der Definition selbstreferenziell. Der Maurer alleine kann das Haus nicht fertigstellen ohne den Zimmermann, der den Dachstuhl setzt. Trotzdem grenzt sich das Team von anderen Gruppen ab, die zum selben Zeitpunkt woanders ein Haus errichten, allein durch den Fakt das dort der Bauleiter ein anderer ist. Team A arbeitet vielleicht in Deutschland und Team B in Brasilien. Die Teams arbeiten weiterhin mit anderen Lieferanten zusammen, sie greifen auf unterschiedliche Ressourcen zu.

Lebensfähige Systeme zeichnet die Homöostase aus. Dabei halten sie sich durch Selbstregulierung in ihrer inneren Umwelt stabil während sie sich mit der unvorhersehbaren äußeren Umwelt auseinandersetzen. Das ständige abstimmen über das gemeinsame Vorhaben Hausbau erzeugt die innere Stabilität, während das Team mit dem Wetter, oder der Bodenbeschaffenheit während der Rohbauphase kämpft.

---

<sup>70</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 20)

<sup>71</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 17)

### “HOMEOSTASIS

stability of a system's internal environment, despite the system's having to cope with an unpredictable external environment.”<sup>72</sup>

Die geschlossene Darstellung aus **Abbildung 36** wird nun aufgelöst, um zu zeigen das, das Viable System Model Rekursiv aufgebaut ist. Jedes Untersystem ist ein genaues Abbild des Systems in dem es sich einbettet. In **Abbildung 37** ist das Untersystem Eins C grün eingefärbt und das Gesamtsystem rot umrandet. Dadurch wird der gleiche Aufbau verdeutlicht. Im Bild existieren in der Operativen (Kreis) zwei weitere Untersysteme, Eins A und Eins B. Das Gesamtsystem kann wieder ein Untersystem eines übergeordneten Systems sein, was sich dann in die Operative der nächst höheren Rekursion einbettet und von dort aus mit dem Management (Viereck) kommuniziert.

### “RECURSION

a next level that contains all the levels below it”<sup>73</sup>

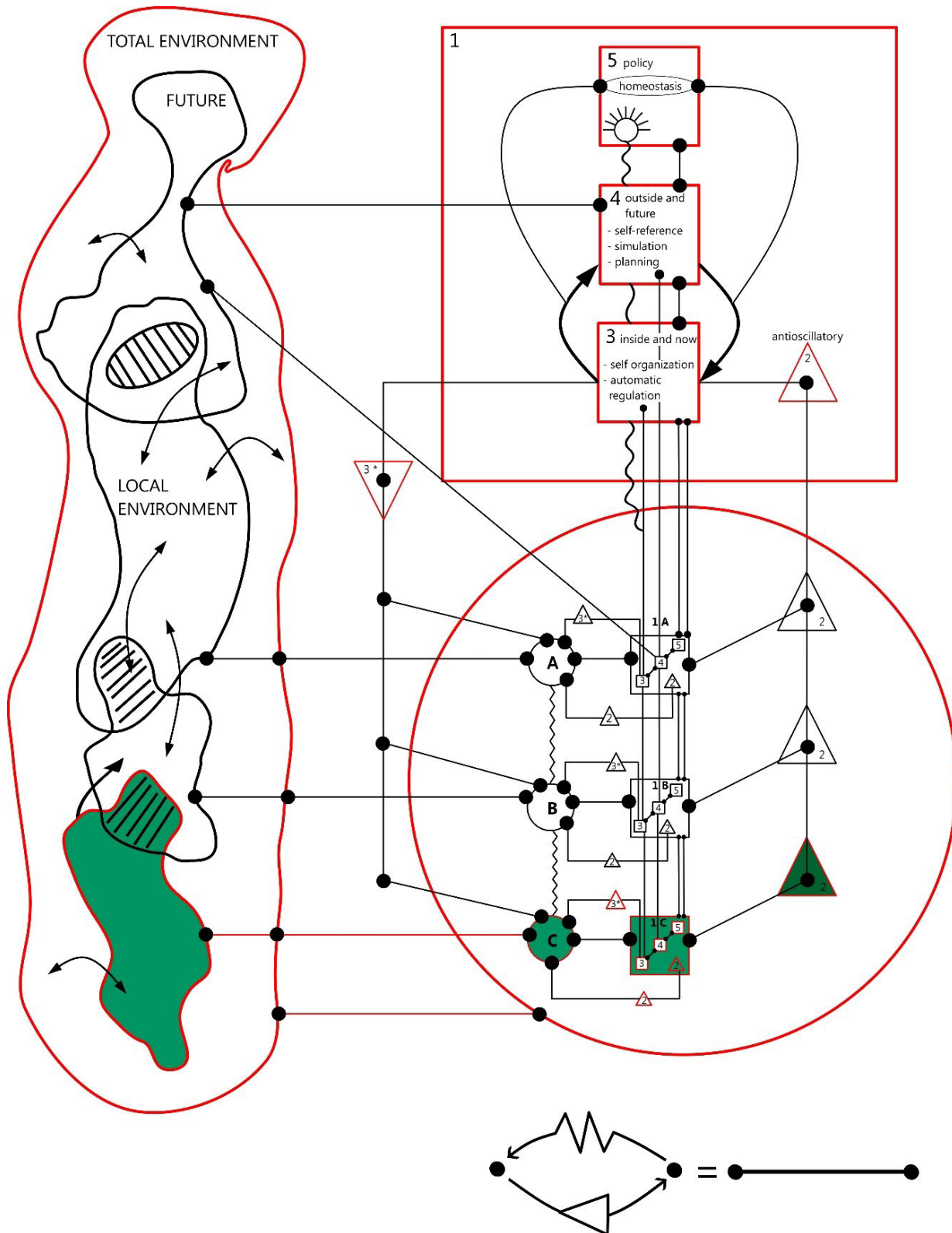
Der Rekursive Aufbau des Systems „Team Hausbau“ ist daran zu erkennen, dass in einer der nächst kleineren Rekursionen, den Gewerken, die Management Aufgaben von den Polieren, Meistern oder Vorarbeitern übernommen werden.

Im **Bild 37** ist ebenfalls zu erkennen, dass das Management (Viereck) mit Eins bezeichnet wird. Es besteht aus den Teilsystemen Zwei, Drei mit Drei Stern, Vier und Fünf. Die Managementebenen von Eins A, Eins B und Eins C in der Operativen von Eins folgen dem Aufbau. Das rotumrandete System Eins ist das was im Moment im Fokus steht. Im Beispiel ist es das Hausbauteam.

---

<sup>72</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 17)

<sup>73</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 17)

Abbildung 37: Viable System Model<sup>74</sup>

<sup>74</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 139)

Die Einser Systeme haben eine besondere Bedeutung: An ihnen erkennt man, was das lebensfähige System tut. Denn das, was es tut, wird von den Systemen Eins getan.

„REMEMBER?

‘The purpose of a system is what it does’. And what the viable system does is done by System One.”<sup>75</sup>

Das Einser System, was im Moment im Fokus steht, ist in unserem Beispiel das Team Hausbau. Mit den Gewerken in der Operativen als Systeme Eins A, Eins B und Eins C usw. die sich in der Operativen des Systems im Fokus befinden. Das Team Hausbau wiederum kann ein Teil der Operativen der nächst höheren Rekursion sein, der Baubranche in Deutschland zum Beispiel. Dort könnte es dann die Teams Hochhausbau oder Tunnelbau geben. Die vorherrschende Untergliederung ist die in Hoch- und Tiefbau. Das Team Hausbau zählt zum Hochbau, wenn das Haus unterkellert werden soll, kann es um ein Gewerke aus dem Tiefbau ergänzt werden.

Zwei hat die Aufgabe Eins A, Eins B und Eins C zu koordinieren und zu synchronisieren. Es steht dazu mit deren Zweiersystemen in Verbindung. Stafford Beer nutzt zur Erklärung der Funktion von Zwei den Begriff der Schwingung. Die Rekursionen A, B und C bringen das System zum Schwingen und das kann im Extremfall (Resonanzkatastrophe) zum Zerfall des Gesamtsystems führen. Zwei kümmert sich um die Homöostase der Einer Systeme. Es heißt deswegen auch „anit-oscillatory“.

“OSCILLATION

Failing to settle down in homeostatic equilibrium, a dynamic system over-corrects itself continuously.”<sup>76</sup>

Am Beispiel des Hausbaues übernehmen die Meister der Gewerke zusammen mit dem Bauleiter die Aufgabe in Zwei. Sie stimmen die Erfüllung ihrer Aufgaben aufeinander ab. Hat zum Beispiel der Putzer seine Arbeit verrichtet bevor der Elektriker seine Kabel verlegt hat, nehmen spätestens hier die Bauherren die Schwingungen aus der Operativen war. Die Koordination der Zusammenarbeit in Zwei über die Gewerke hinweg sollen diese

---

<sup>75</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 128)

<sup>76</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 71)



Momente verhindern. Der Bauplan vom Ingenieur ist ebenfalls ein Beispielsystem, mittels ihm können sich alle Gewerke über das Vorhaben verständigen.

Die Untersysteme (1A, 1B, 1C) haben die Freiheit selbst zu entscheiden, im Sinne des Gesamtsystems. In diesem Verständnis sind sie autonom.

#### “AUTONOMY

the freedom of an embedded subsystem to act on its own initiative, but only within the framework of action determined by the purpose of the total system.”<sup>77</sup>

Der Dachdecker entscheidet autark wie er das Dach deckt, der Maler wird ihm hier nichts vorgeben. Er deckt es jedoch so, dass kein Wasser eindringt und niemand bei den Arbeiten verletzt wird, was im Sinne des Bauleiters und der Bauherren ist.

Die Drei hat das momentane Innenleben des Systems im Fokus. Dazu gehören die Aufgaben der Selbstorganisation und die der automatischen Regulierung der Ressourcen des Systems. Drei Stern dient der zusätzlichen sporadischen Informationsbeschaffung aus den Einersystemen. Die Aufgaben in Drei gehören bereits zum Management, der Bauleiter übernimmt diese. Er hat den Überblick über die finanziellen, personellen- und zeitlichen Ressourcen. Er trägt die Verantwortung über den nachhaltigen Einsatz der ihm zur Verfügung gestellten Mittel. Ein Werkzeug aus Drei Stern ist zum Beispiel ein überraschender Kontrollgang auf der Baustelle zusammen mit den Bauherren, in dem die ausgeführten Leistungen begutachtet und Mängel sofort angezeigt werden.

Das, was zukünftig mit dem System passieren soll, wird in Vier durch die Interaktion mit der Umwelt erarbeitet. Dabei geht es um den Erhalt der Selbstreferenz, durch Simulation neuer Möglichkeiten und das Planen der als sich als Umsetzbar erwiesenen Möglichkeiten. In Vier bringt der Bauleiter sein Wissen von z.B. Baumessen ein. Dort beschäftigt er sich mit der Zukunft des Baugewerbes. Hierher hat er Informationen über die modernsten Baumaterialien. Er prüft sie auf Umsetzbarkeit im aktuellen Projekt und Berät die Bauherren.

---

<sup>77</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 105)

In Fünf werden die Normen für das jeweilige Lebensfähige System erzeugt. Es achtet auf die Homöostase von Drei und Vier. Die Möglichkeiten die in Vier simuliert werden sind mit den Normen aus System Fünf abgestimmt.

„SYSTEM FIVE ‚masterminds‘ a metasytem called 3-4-5, the outside-and-then management.“<sup>78</sup>

Der Bauleiter trifft zusammen mit den Bauherren in Fünf grundlegende Entscheidungen. Es wird zum Beispiel festgelegt, dass alle Arbeiter Mindestlohn bekommen, oder dass nur Naturbaustoffe verwendet werden. Der Bauleiter achtet verstärkt auf saubere Ausführung der Tätigkeiten und Pünktlichkeit. Eine Norm könnte auch besagen, dass auf der Baustelle Alkoholverbot herrscht.

Stafford Beer sagt weiterhin, dass in Fünf der Ethos des Systems geschaffen wird. Er meint, dass die Regeln die aus System Fünf kommen, nicht so sehr förmlich festgesetzt werden sondern sie gemeinsame Gewohnheiten sind – ein Atmosphäre.

„I think that rules come from System Five: not so much by them firmly, as by creating a corporate ethos – an atmosphere.“<sup>79</sup>

Indikatoren für das Ethos auf einer Baustelle liefern die Antworten auf folgende Fragen:

- Wie gehen die Handwerker untereinander um?
- Wie sauber ist es auf der Baustelle?
- Wird Termingenau gearbeitet?
- Was passiert in den Pausen?

Fünf ist auch das Mastermind des sogenannten Metasystems, was aus Fünf selbst, Vier und Drei mit Drei Stern besteht.

Die Zusammenarbeit in der Metaebene ist mehr kreativ und weniger autoritär. Sie ist durch eine geringere logische Ordnung gekennzeichnet. Die Metaebene agiert über- und außerhalb des Systems. Es gestaltet die Zukunft der lebensfähigen Einheit und reguliert das Zusammenleben innerhalb, sowie die Interaktion des Systems mit seiner Umwelt.

---

<sup>78</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 132)

<sup>79</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 124)

## “METASYSTEM

a system ‘over and beyond’ a system of lower **logical** order. (Higher authority is not the issue, and may not apply)<sup>80</sup>

Im Metasystem werden individuelle Wohnlösungen geschaffen, die in den Köpfen der Bauherren beginnen und durch den Architekten visualisiert werden, dann vom Bauingenieur und Statiker geplant und in der Operative von den Gewerken umgesetzt werden, bis am Ende ein fertiges Haus im Sinne der Vision der Auftraggeber entstanden ist. Hier werden Entscheidungen getroffen, die die Zukunft des Hauses beeinflussen können und die Investition der Bauherren schützen sollen. Ist das Bauland eventuell vom Hochwasser betroffen, in 10 oder 20 Jahren? Wie stark wird die Bodenplatte gegossen, damit sie über Generationen hält.

### 3.1.2 Die Varietät im Modell

Das Management von Komplexität in lebendigen Systemen egal ob in der menschlichen Zelle, in Organisationen oder in der Regierung ist die Herausforderung. Dabei geht es um das Messen der Varietät im System. Sie ist die Kenngröße der Komplexität und gibt die Anzahl der möglichen Zustände eines Systems wieder. Die Informationen die im System fließen und verarbeitet werden sind maßgeblich für die Anzahl der Status die es annehmen kann.

“What is going on is the MANAGEMENT OF COMPLEXITY. In order to discuss this, a special term is enrolled. It offers a measure of the complexity with which management has to deal.

The term is **VARIETY**.

Variety is a measure of complexity, because it counts the number of possible states of a system.”<sup>81</sup>

Am Beispiel des Hausbaues, sind es die Informationen die Auswirkungen auf die zu treffenden Entscheidungen haben. Jede neue Information kann schon bereits getroffene Ent-

---

<sup>80</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 134)

<sup>81</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 21)

scheidungen wieder in Frage stellen. Die neuen Möglichkeiten, die dann im Raum stehen, sind Status des Systems. Solche Faktoren können die Wahl des Grundstückes sein, die des Bauleiters, des Architekten oder des Baumaterials. Die Liste lässt sich beliebig fortführen.

Die zentrale Rolle im Umgang mit der Varietät ist das Gesetz der erforderlichen Varietät. Es besagt, dass ein System, welches ein anderes steuert, umso mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen kann, je größer seine Handlungsvarietät ist.

#### “THE LAW OF REQUISITE VARIETY

only variety can absorb variety (Ashby's Law)”<sup>82</sup>

Die Teilsysteme Eins bis Fünf des Viable System Model haben unterschiedliche handlungsspielräume. Den Größten hat System Fünf, es ist laut Stafford Beer ein Varietäten Schwamm. Die anderen haben abfallend, geringere Handlungsspielräume.

“,ethos“ – a variety sponge”<sup>83</sup>

Die Frage nach Baumaterial eröffnet bei der Vielzahl von Anbietern und Verarbeitungstechniken dem Team Hausbau sehr viele Möglichkeiten, die sich in einer hohen Varietät äußert. Die Norm der Bauherren nur ökologische Baustoffe zu verwenden grenzt die Wahl der Baustoffe ein. Der Bauleiter hat die Aufgabe diese Norm umzusetzen. Der Vielfalt stehen die unveränderlichen Konstanten gegenüber. Das sind Faktoren die von allen Veränderungen die das System beeinflussen weitestgehend unberührt bleiben.

#### “INVARIANT

a factor in a complicated situation that is unaffected by all the changes surrounding it (such as the speed of light or the value of pi)”<sup>84</sup>

Die Norm, dass mit ökologischen Baustoffen gearbeitet wird sollte eine solche Konstante sein oder der Fakt, dass das Bauland auf einem Granitfelsen liegt und eine Unterkellerung

---

<sup>82</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 35)

<sup>83</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 125)

<sup>84</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 17)

so gut wie unmöglich macht. In der Natur sind wohl die meisten Konstanten zu finden, wie die Lichtgeschwindigkeit.

Um den Informationsfluss im System zu beschreiben, greift Stafford Beer auf technische Begriffe zurück wie den Dämpfer und Verstärker. Die eingehenden Signale weisen eine hohe Varietät auf. Die muss auf das Maß reduziert, so dass die Empfangseinheit mit den möglichen Status umgehen kann. Diese Aufgabe übernimmt der Dämpfer:



**Abbildung 38: Dämpfer<sup>85</sup>**

“ATTENUATOR

a device that reduces variety, depicted thus: <sup>86</sup>

Sein Gegenstück ist der Verstärker, er hat die Aufgabe den Informationsgehalt für die empfangende Einheit so zu erhöhen, dass es im Sinne des Gesetzes der erforderlichen Varietät als geregelt betrachtet werden kann.



**Abbildung 39: Verstärker<sup>87</sup>**

“AMPLIFIER

a device that increases variety, depicted thus: <sup>88</sup>

Dämpfende Elemente in der Kommunikation sind beim Bauleiter zu finden. Er vermag es die Ideen die die Bauherren von zum Beispiel von Messebesuchen mitbringen auf Sachinformationen für die Gewerke zu reduzieren. Und er verstärkt die Informationen der Ge-

<sup>85</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 35)

<sup>86</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 35)

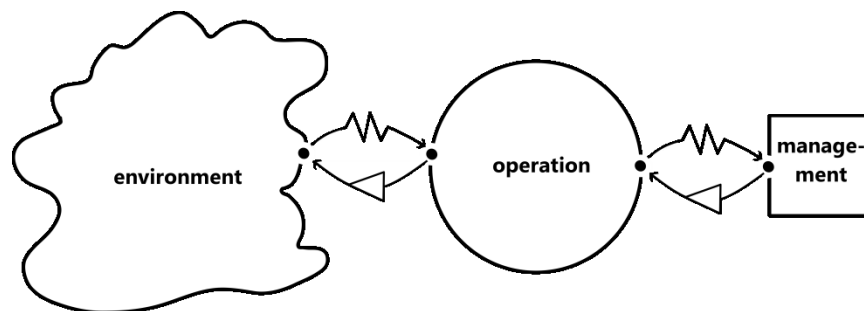
<sup>87</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 35)

<sup>88</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 35)

werke so, dass die Auswirkungen für die Bauherren verständlich sind. Jede neue Information aus der Umwelt führt zur Erhöhung Varietät im System.

Die Informationen fließen über vier direkte Kanäle im System, zu sehen in **Abbildung 40**.

1. Aus der Umwelt über den Dämpfer in die Operative
2. Aus der Operativen über den Dämpfer in das Management
3. Vom Management über den Verstärker in die Operative
4. Von der Operativen über den Verstärker in die Umwelt



**Abbildung 40: Kommunikationskanäle nach Stafford Beer<sup>89</sup>**

Der Informationsfluss in den Kanälen zwischen Management, der Operativen und der Umwelt leitet Stafford Beer das Erste Prinzip für Organisationen ab. Es besagt, dass die Varietät des Management, der Operativen und der Umwelt die durch ein System strömen so gestaltet sein sollte dass sie so wenig Schaden wie möglich an Menschen und Kosten anrichten.

### **„The First Principle of Organization**

Managerial, operational and environmental varieties, diffusing through an institutional system, TEND TO EQUATE; they should be designed to do so with minimum damage to people and cost.”<sup>90</sup>

Falls der Bauleiter die Informationen nicht sachgerecht einzuordnen weiß, kann das zur Verschwendung von Ressourcen führen. Der Mauerer versteht vielleicht Abriss der Mauer obwohl die Bauherren doch nur den Putz der Mauer adressierten mit ihrer Aussage, dass

<sup>89</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 43)

<sup>90</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 30)

die Mauer nicht wirklich gelungen sei. Die beschriebenen Kanäle haben eine gewisse Kapazität die Abhängig von der Anzahl der zu verarbeitenden Information pro Zeiteinheit ist.

#### “CHANNEL CAPACITY

a measure of the amount of information that can be transmitted in a given amount of time”<sup>91</sup>

Mittels der Definition der Kanal Kapazität führt Stafford Beer den Faktor Zeit im System ein und beschreibt das Zweite Prinzip, das besagt, dass jeder der vier Informationskanäle eine höhere Kapazität haben muss als das Quellsystem Informationen in einer bestimmten Zeit generieren kann. Damit alle relevanten Informationen, für die Bestimmung der Möglichen Satus im Zielsystem, ankommen können.

#### “The Second Principle of Organization

The four directional channels carrying information between the management unit, the operation, and the environment must each have a higher capacity to transmit a given amount of information relevant to variety selection in a given time than the originating subsystem has to generate it in that time. (Relies on Shannon’s Tenth Theorem)”<sup>92</sup>

An den Grenzen der Teilsysteme sind Übersetzungen notwendig. Wenn zum Beispiel eine Nachricht aus einer englisch sprechenden Umwelt in die deutschsprechende Operative geleitet wird, muss diese dekodiert werden. Sie wird wieder kodiert wenn sie als Antwort der Umwelt wieder zur Verfügung gestellt wird. Ein weiteres Beispiel ist die Transferleistung von der Fachsprache in der Informatik in die Begriffswelt der Betriebswirtschaft. Diese Aufgabe übernimmt der Umformer im **Bild 40** und **Bild 37** als schwarze Punkte zu sehen.

---

<sup>91</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Oragnisations, 1985, p. 53)

<sup>92</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Oragnisations, 1985, p. 53)

“TRANSDUCER (‘leading across’)

encodes or decodes a message whenever it crosses a system boundary – and therefore needs a different mode expression”<sup>93</sup>

Das dritte Prinzip bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit im Umgang mit der Varietät von Informationskanal und Wandler. Wo immer die Information auf einen Kanal gegeben wird, der die Grenzen zwischen Teilsysteme überschreitet, muss die Varietät des Wandlers der des Kanals entsprechen.

### **“The Third Principle of Organization**

Wherever the information carried on a channel capable of distinguishing a given variety crosses a boundary, it undergoes transduction; the variety of the transducer must be at least equivalent to the variety of the channel.”<sup>94</sup>

Das vierte Prinzip bezieht sich auf die ersten drei. Es besagt, dass der Betrieb der ersten drei Prinzipien ohne Unterbrechung und Verzögerung aufrechterhalten werden muss.

### **“The Fourth Principle of Organization**

The operation of the first three principles must be cyclically maintained through time without hiatus or lags.”<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 53)

<sup>94</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 53)

<sup>95</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 71)



### 3.1.3 Grundsätze, Gesetze und Prinzipien

Im VSM gelten drei Grundsätze, es wirken zwei Gesetze und vier Prinzipien. Diese Normen regeln das Zusammenleben im System. Die Vier Prinzipien und das Gesetz der erforderlichen Varietät wurden im Punkt 3.1.2 bereits beschrieben. Im Fokus stehen hier die drei Grundsätze und das zweite der beiden Gesetze.

Der erste Grundsatz besagt, dass die Summe der horizontalen Varietät die durch die Operativen beherrscht wird gleich der Summe der vertikalen Varietät ist die durch die sechs Komponenten in der Vertikalen in gemeinschaftlichen Zusammenarbeit gemeistert wird.

#### **“The First Axiom of Management**

The sum of horizontal variety disposed by all the operational elements  
equals

The sum of vertical variety disposed on the six vertical components of corporate  
cohesion.”<sup>96</sup>

In der **Darstellung 41** sind die sechs Vertikalen zu sehen.

---

<sup>96</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 89)

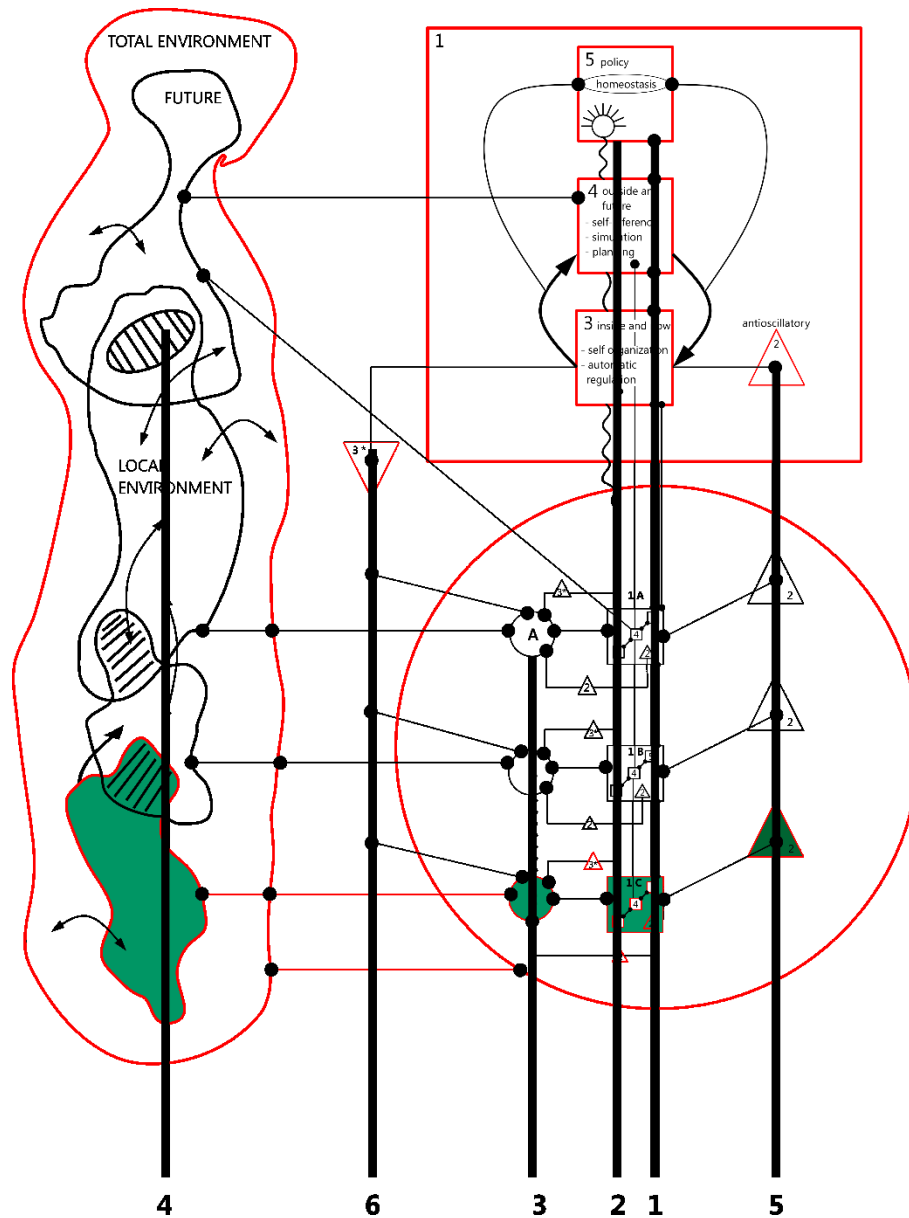


Abbildung 41: Vertikale Varietät nach Stafford Beer<sup>97</sup>

Das zweite Axiom sagt, dass die Varietät, die das System Drei beherrscht, die aus den Operationen des ersten Grundsatzes resultieren, gleich der Varietät ist, mit der das System Vier umgehen kann.

<sup>97</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 83)

**“The Second Axiom of Management**

The variety disposed by System Three resulting from the operation of the First Axiom equals the variety disposed by System Four.”<sup>98</sup>

Der dritte Grundsatz spricht davon, dass die Varietät die System Fünf beherrscht gleich der Varietät ist, die in den Operationen des zweiten Grundsatzes erzeugt werden.

**“The Third Axiom of Management**

The variety disposed by System Five equals the residual variety generated by the operation of the Second Axiom.”<sup>99</sup>

Mit dem dritten Axiom endet die Betrachtung des Modells von Stafford Beer. Die Anwendung des Modells ist in seinem Buch „Diagnosing the Systems for Organisations“ beschrieben.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 121)

<sup>99</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 134)

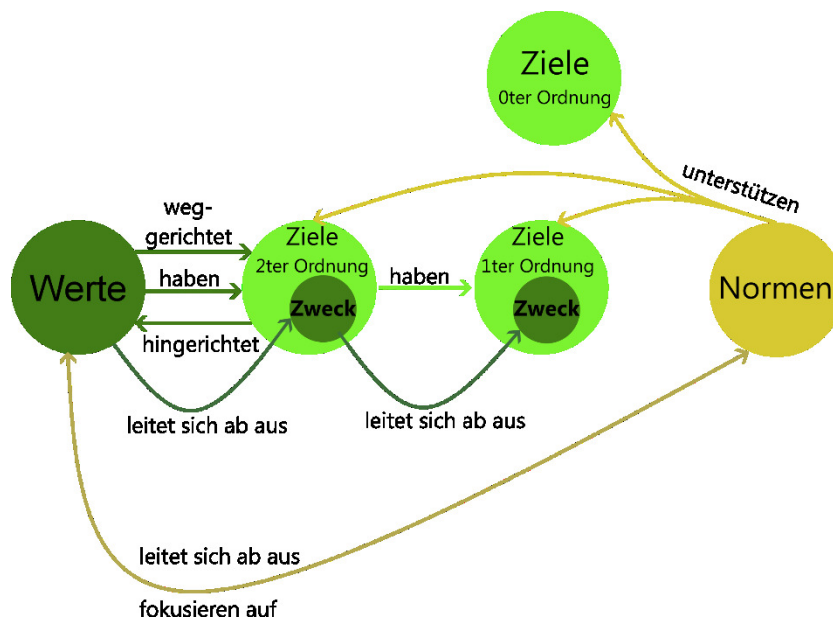
<sup>100</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985)

### 3.1.4 Die Ergänzung um das Teilsystem Sechs

Die Kernfrage, die der Erweiterung des Viable System Model um das Teilsystem Sechs zu Grunde liegt, lautet:

Woraus leiten sich die Normen eines lebensfähigen Systems ab, die in Fünf gebildet werden?

Im Kapitel 2.3 dieser Arbeit wurde die Antwort darauf bereits gegeben, aus den Werten. In einem Unternehmen sind es zum Beispiel die Werte der Kernmitglieder, der Gründer und derer, die im Moment für das System und dessen Zukunft verantwortlichen sind. Systeme werden von Menschen, die im Kern des Systems wirken, erzeugt, gestaltet, in die Zukunft geführt und aufgelöst. Zu Erinnerung die **Abbildung 42** aus Kapitel 2.3.<sup>101</sup>



**Abbildung 42: Werte, Ziele und Normen<sup>102</sup>**

<sup>101</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 37)

<sup>102</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Die von Stafford Beer beschriebene geringere logische Ordnung im Metasystem wird um die Ordnung, die die Logik der Macht erzeugt, erweitert. Zur Erinnerung, dass Metasystem setzt sich aus Drei mit Drei Stern, Vier und Fünf zusammen.

“METASYSTEM

a system ‘over and beyond’ a system of lower **logical** order. (Higher authority is not the issue, and may not apply)”<sup>103</sup>

Das Teilsystem Sechs ergänzt das Modell um den Zusammenhang von Werten und Zielen zweiter Ordnung in Bezug zu den Normen. Aus der Arbeit in Sechs werden, die Normen in Fünf abgeleitet. Das Zusammenspiel des Wert Konstruktes und der Normen in Lebensfähigen Systemen prägen deren Kultur nachhaltig.

Die Ergänzung des VSM von Stafford Beer wird in **Abbildung 43** dargestellt. Die Eigenschaften, Grundsätze, Gesetze und Prinzipien behalten ihre Gültigkeit. System Sechs ist ebenso wie System Fünf ein Varietäten Absorber.

“,ethos‘ – a variety sponge”<sup>104</sup>

Die Normen in Teilsystem Fünf fokussieren auf das Wertekonstrukt und auf die Ziele zweiter Ordnung in Teilsystem Sechs.

---

<sup>103</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 134)

<sup>104</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 125)

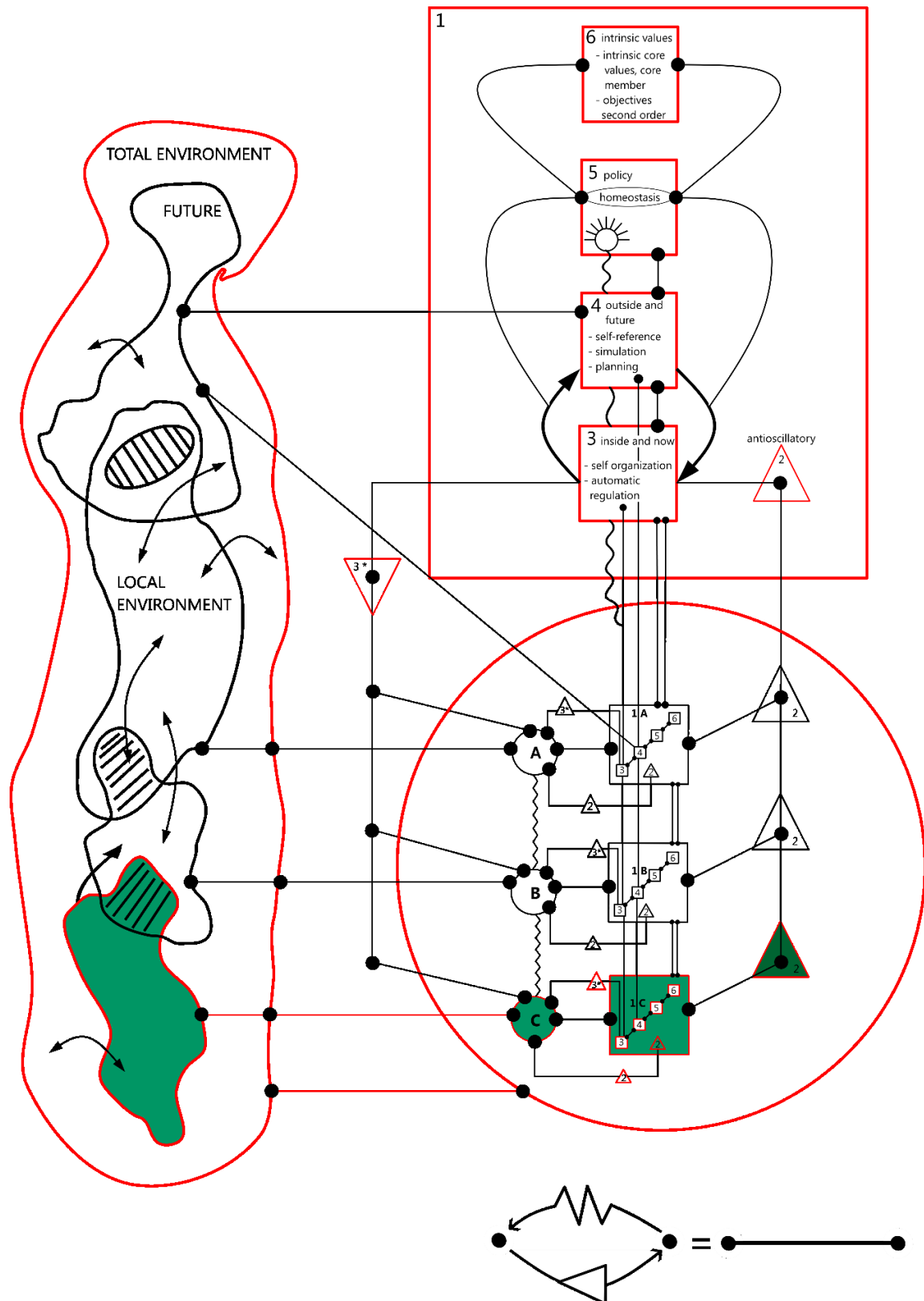


Abbildung 43: VSM plus System Sechs nach Stafford Beer<sup>105</sup>

<sup>105</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 136) (Rother, Bilder der Masterarbeit)

## 3.2 Transformation des VSM in das iVBSM

Im Kern der Umgestaltung des VSM in das intrinsic Value Based System Model, stehen die inneren Werte und die Ziele zweiter Ordnung. Das Teilsystem Sechs rückt in die Mitte des transformierten Models. Aus den Werten, werden die Normen abgeleitet, die zum einen das Wertkonstrukt schützen und das Zusammenleben innerhalb des Systems regeln, und zum anderen die Prinzipien für die Zusammenarbeit mit anderen Systemen darstellen.<sup>106</sup> In System Sechs wird auch an den Zielen zweiter Ordnung gearbeitet. Teilsystem Sechs wird von Teilsystem Fünf umschlossen. Es ordnen sich Teilsysteme Vier, Drei mit drei Stern, Zwei und Eins nach.

In Vier werden aus den Zielen zweiter Ordnung, die in Sechs ausgemacht wurden, alle möglichen Ziele erster Ordnung abgeleitet. Dazu gehört auch der Abgleich mit den Normen aus Fünf. So wird sichergestellt, dass die Ziele die Werte als Zweck mitführen, siehe **Abbildung 44**. Durch das Einbinden der Normen sollen Ziele nullter Ordnung vermieden werden, diese erfüllen keinen Zweck für das System und befriedigen demnach keinen Wert. Die Normen unterstützen bei der Identifizierung von Zielen nullter Ordnung und verringern das Risiko ihrer Entstehung. Sie fokussieren auf das Wertkonstrukt des Systems und dessen Ziele zweiter Ordnung.

---

<sup>106</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 36 und folgende)

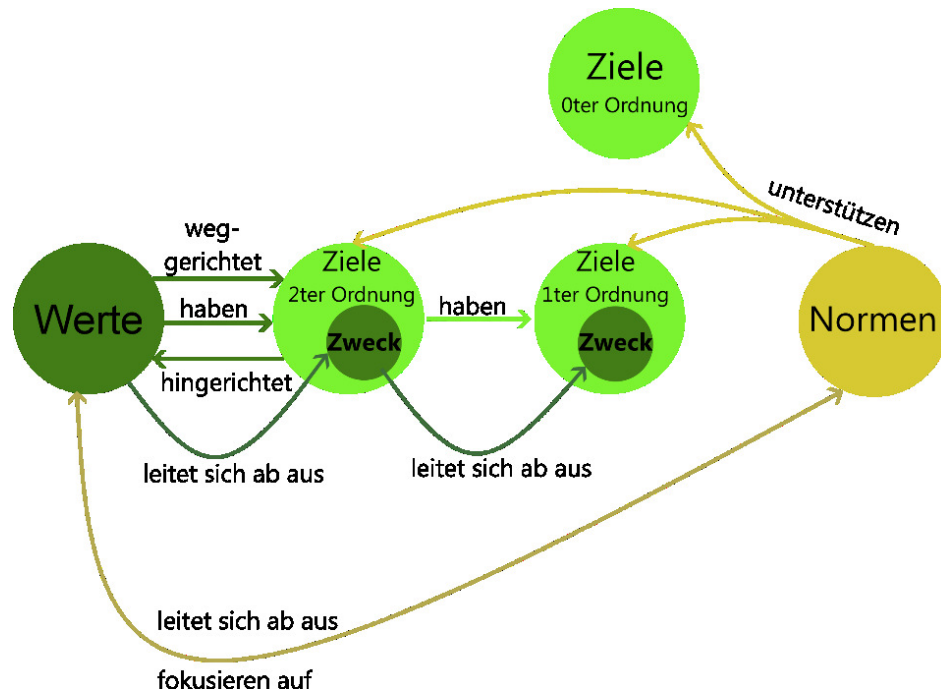


Abbildung 44: Werte, Ziele und Normen<sup>107</sup>

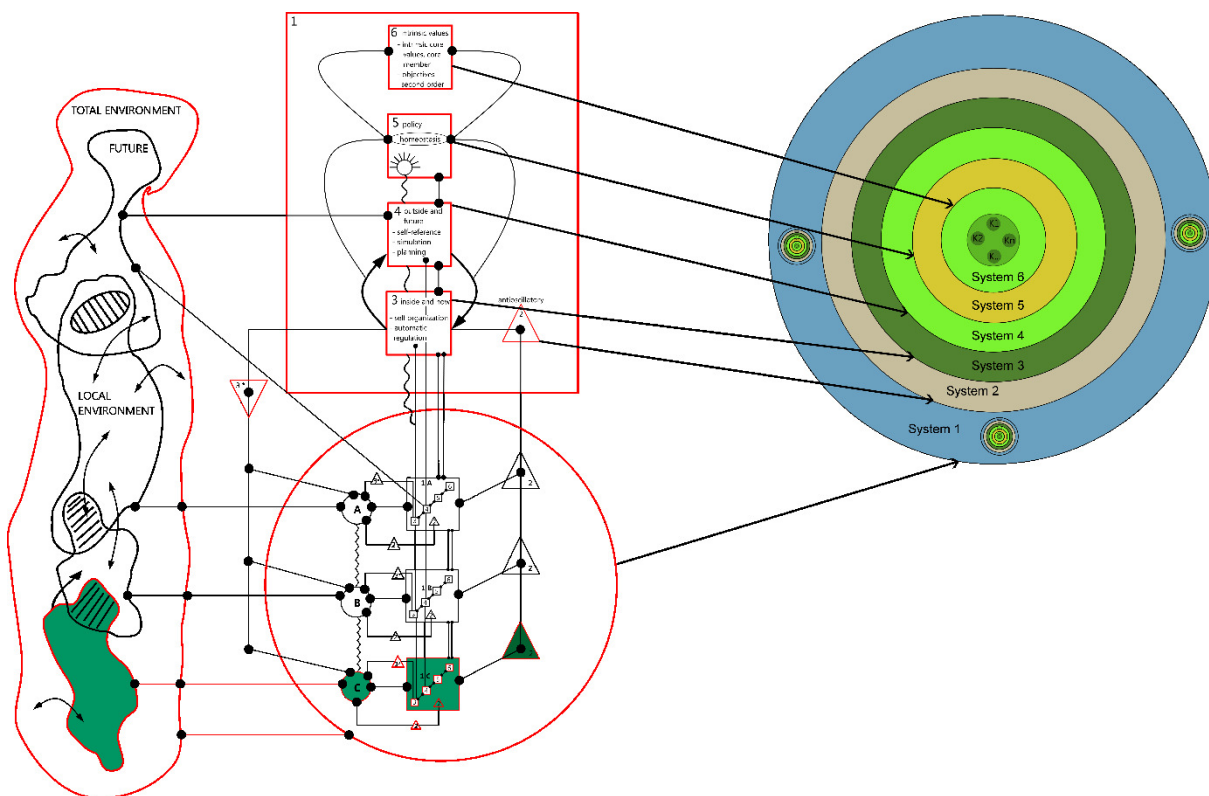
Die ausgemachten Ziele erster Ordnung werden in Vier simuliert. Die nach der Simulation als umsetzbar identifizierten Ziele werden danach geplant. Vier kümmert sich somit um das, was später wichtig ist für das System. Es steht dazu im engen Kontakt mit der Umwelt und hat eine Idee für das, was in der näheren Zukunft relevant sein wird. Teilsystem Vier ist über das, was im System passiert, durch den Austausch mit Drei immer auf dem neusten Stand. In Vier kann die strategische Planung, mit dem Zeithorizont größer gleich Fünf Jahre angesiedelt werden.

In Drei werden die geplanten Ziele dann an die ausführenden Einheiten, den Einer Teilsystemen, verteilt und deren Zieleumsetzung überwacht. Weiterhin werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen geplant und gesteuert. Diese sind zum Beispiel Budget, Zeit, Personal, oder Wissen. Drei kümmert sich somit um die Selbstorganisation im Inneren des Systems und um das Tagesgeschäft. Es hält Vier über die Vorgänge auf dem laufenden. Um die Aufgaben zu erfüllen, nutzt Drei das Mittel der sporadischen Audits, Drei Stern. Ein sporadischer Audit kann eine nicht geplante Inventur sein. Durch den guten Überblick, was in den Einer Systemen passiert, erzeugt es Synergieeffekte, kann Abläufe Optimieren und trägt die Verantwortung für den nachhaltigen Ressourceneinsatz im Sinne des Gesamtsystems.

<sup>107</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)



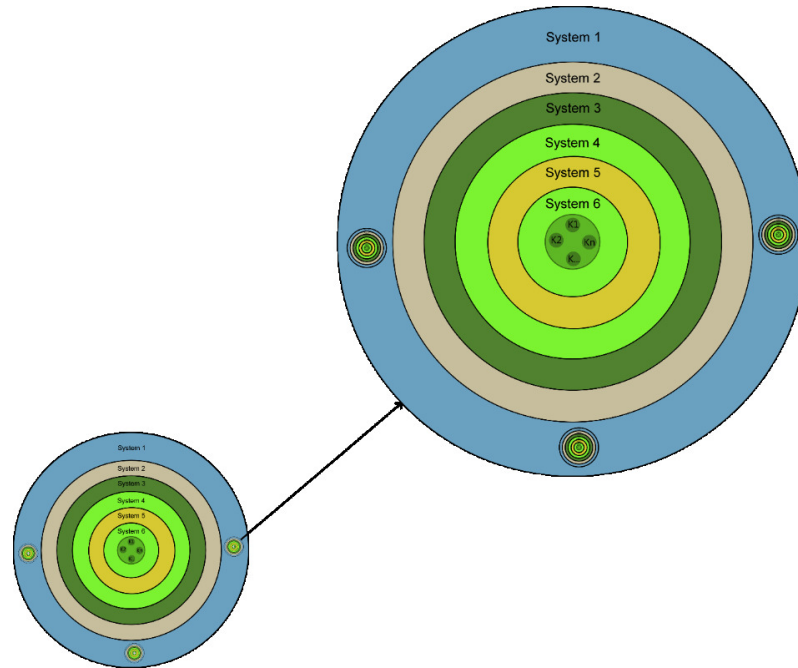
Das Teilsystem Zwei kommuniziert intensiv mit den Einer Teilsystemen und hat den größten Kenntnisstand über das was gerade in den Teilsystemen vorgeht. Diese nutzen Zwei um Informationen schnell und gezielt unter den Teilsystemen Eins austauschen sowie in Richtung Teilsystem Drei zu senden. Das Intranet in einem Unternehmen kann ein Zweiersystem sein. Jede Fachabteilung stellt dort die Informationen so aufbereitet ein, dass andere davon in ihrer Arbeit profitieren können. Zwei synchronisiert die Abläufe in den Einer Teilsystemen, die wiederum genauso aufgebaut sind wie das Gesamtsystem zu dem sie gehören. In **Abbildung 45** ist die Transformation visualisiert.



**Abbildung 45: iVBSM<sup>108</sup>**

Im letzten Kreis, der Eins befinden sich die Teile, die die Ziele erster Ordnung umsetzen. Die Einsen interagieren mit ihrer spezifischen Umwelt sowie das ganze System mit seiner Umwelt, die die spezifischen Umwelten beinhaltet. Die Teilsysteme Eins sind genauso aufgebaut wie das Gesamtsystem, damit ist die Rekursivität gegeben. Zu sehen in **Abbildung 46**.

<sup>108</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

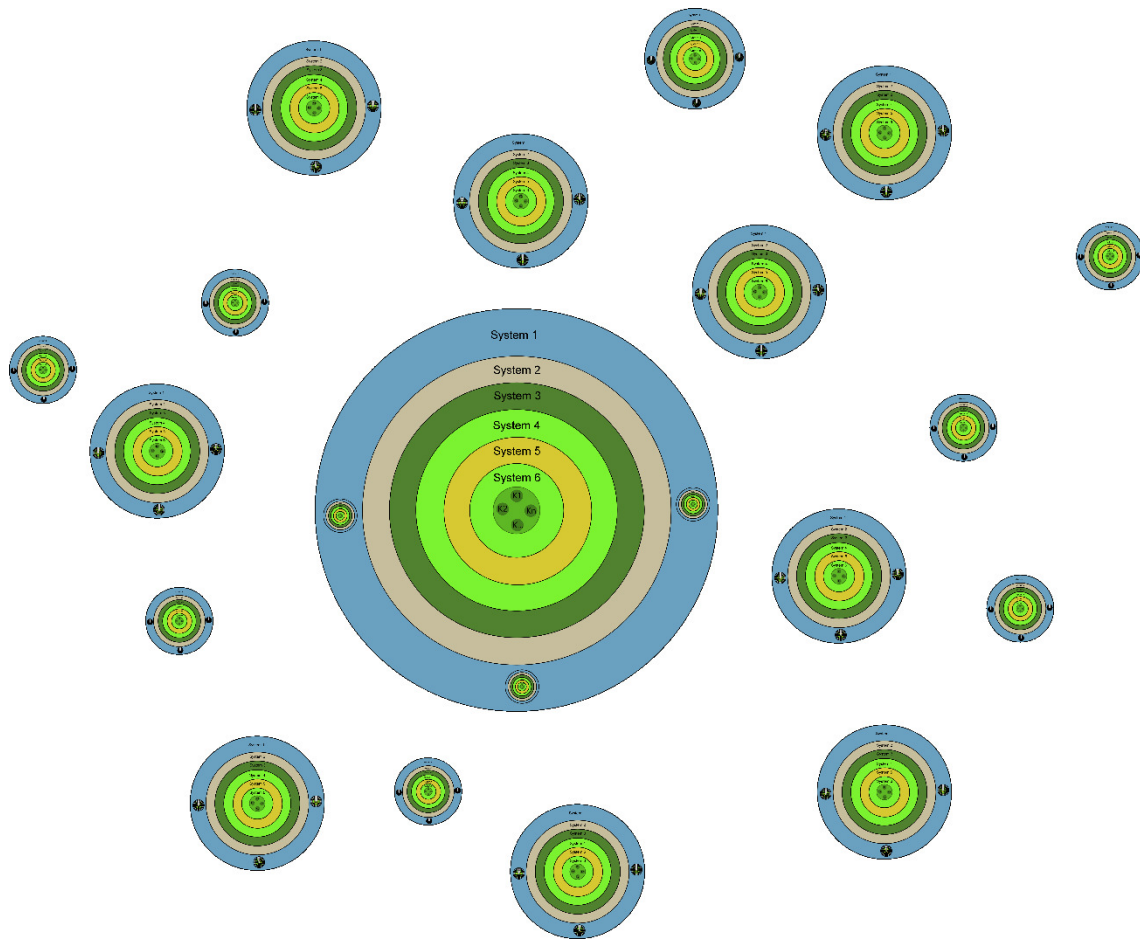


**Abbildung 46: iVSBM Rekursion<sup>109</sup>**

Im intrasubjektiven Kontext sind die Einser-Systeme die Rollen des Menschen. Diese besitzen die speziellen Fähigkeiten, um in der Umwelt, in der sie sich bewegen, die Ziele erster Ordnung effizient zu erreichen. Zum Beispiel hat die Rolle Informatiker alle Fähigkeiten und Fertigkeiten die Ziele, die sie in seinem Beruf als Systemadministrator ange-tragen bekommt, bzw. sich selbst setzt, zu erreichen. Der Informatiker arbeitet eventuell in einem Unternehmen in der IT Abteilung, die wiederum alle Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt bei der Erreichung der Ziele erster Ordnung der Firma zu unterstützen.

Die Umwelt, in denen sich Systeme bewegen, wird in **Abbildung 47** dargestellt. Die Sys-teme, die interagieren, gehören ebenso zur Umwelt des Systems wie alle Einfluss Fak-to-ren die nicht auf solche zurückzuführen sind, wie das Wetter.

<sup>109</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)



**Abbildung 47: Unternehmensumwelt<sup>110</sup>**

Die kleinste Einheit auf die das Model angewendet werden kann ist das Individuum. Immer dort, wo sich Menschen zusammenfinden und gemeinsam Ziele verfolgen, kann das Model zur Beschreibung des Systems verwendet werden, unabhängig von der Anzahl der Individuen.

---

<sup>110</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

### 3.3 Abgrenzung des iVBSM zum VSM

Die Abgrenzung erfolgt visuelle, in der Auffassung über Kommunikation in lebensfähigen Systemen und durch das Teilsystem Sechs.

Die Darstellung von Stafford Beer die dem „inside and now“<sup>111</sup> Prinzip folgt wird durch Kreisdarstellung des iVBSM ergänzt. Dabei rückt die Arbeit in Teilsystem Sechs, an den Werten und Zielen zweiter Ordnung, im Kern des Systems in den Fokus. Systeme werden von innen nach außen organisiert und sie reagieren auf ihre äußere Umwelt durch innere Reaktionen, nach dem Prinzip „outside and then“<sup>112</sup>.

„Diese sind also keine einfachen Wiederholungen der äußeren Ursache im Inneren. Sie sind vielmehr eigene Leistungen, eigene Entscheidungen des Lebendigen“<sup>113</sup>

Die Kommunikation im Viable System Model wird mittels der technischen Begriffe Verstärker, Dämpfer, Kanalkapazität und Wandler beschrieben. Dieses Erklärungsmodell kann ebenso auf das iVBSM angewandt werden, sowie die Prinzipien, Gesetze und Grundsätze des VSM.

Das Modell, beruhend auf den intrinsischen Werten, nimmt bezüglich der Kommunikation jedoch den Standpunkt von Niklas Luhmann ein. Er sagt, dass der grundlegende und voraussetzungslose Prozess sozialer System nichts anderes als der der Kommunikation ist. Aus dem Kommunikationsprozess entstehen die Teilsysteme, die die Systeme im Ganzen bilden. Lebensfähige Systeme erschaffen ihre Teilsysteme durch Kommunikation über sie, dies entspricht der selbst Referenten Eigenschaft.

„Der basale Prozess sozialer Systeme, der die Elemente produziert, aus denen diese Systeme bestehen, kann unter diesen Umständen nur Kommunikation sein.“<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 129)

<sup>112</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 129)

<sup>113</sup> (Han B.-C. , Was ist Macht?, 2013, S. 11, 12)

<sup>114</sup> (Luhmann, 2012 15. Auflage, S. 191)

Das worüber im System bewusst und unbewusst kommuniziert wird, sind Werte, Ziele zweiter Ordnung, Normen, Ziele erster Ordnung und wer diese wie umsetzt. Im intrasubjektiven Bereich setzen die Rollen eines Individuums die Ziele um.<sup>115</sup> Die inneren Teile, die ein Mensch ausfüllt, lebt oder eventuell auch spielt, haben besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten die in dem jeweiligen Kontext eingesetzt werden. Die Rollen sind als Teile des Menschen zu sehen. Jede hat Auswirkungen auf die andere, somit ist gewährleistet, dass das Ganze mehr ist als die bloße Summe seiner Teile.

So eignen sich Kampftaucherinnen während ihrer Ausbildung Fertigkeiten an, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen sollen während der Ausübung ihrer Profession zu überleben. Diese Eigenschaften sind in ihrer Rolle als Partnerin in einer Paarbeziehung sicher nicht notwendig, um zu überleben und haben eventuell doch positive Effekte.

In Systemen, in denen die Ziele erster Ordnung von mehreren Menschen umgesetzt werden, entsprechen die Rollen den einer Teilsystemen. Zum Beispiel der Fachbereich Controlling im System der HS Mittweida, die Hochschule Mittweida in der Universitätslandschaft von Sachsen oder die Fachabteilung Konstruktion eines Sondermaschinen Herstellers.

---

<sup>115</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 43)

## 4 Perspektiven des iVBSM

Das intrinsic Value Based System Model wird nun aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Der erste Blickwinkel ist die Anwendung des Modells auf das, was innerhalb eines Subjektes bezüglich der Werte, Ziele zweiter Ordnung, Normen, Ziele erster Ordnung und Rollen geschieht.

Die intersubjektive Perspektive, beschreibt die Anwendung des Modells auf ein System bestehend aus zwei Subjekten. Im Unterkapitel die Unternehmensperspektive, wird auf ein System bestehend aus mehreren Menschen im Kontext einer Unternehmung eingegangen.

Da die inneren Werte im Kern des Modells stehen, kann es nur auf Systeme adaptiert werden, die solche auch haben. Aus heutiger Sicht sind das Strukturen, die von Menschen geführt werden. Die Beschreibung des Modells hat zum Ziel das komplexe und individuelle Zusammenspiel der genannten Elemente so einfach wie möglich abzubilden und damit die Wahrscheinlichkeit seiner Akzeptanz zu erhöhen.

"The big problem is this:

you are not determining absolute facts:

you are establishing a set of conventions.

So remember:

A model is neither true nor false

It is more or less useful."<sup>116</sup>

Das Modell erzeugt immer eine Momentaufnahme des Anwenders auf sich selbst im Kontext seiner Werte, Normen, Ziele und Rollen. Das gleiche gilt für die Anwendung des Modells auf Systeme bestehend aus mehreren Individuen.

---

<sup>116</sup> (Beer, Diagnosing the Systems for Organisations, 1985, p. 2)

## 4.1 Die intrasubjektive Perspektive

Die Abbildung des innersubjektiven Zusammenspiels von Werten, Zielen, Normen und Rollen mittels des auf den intrinsischen Werten basierendem System Modells steht in diesem Teil im Fokus und wird durch ein Beispiel veranschaulicht. Das Beispiel ist als ein momentanes Abbild der Realitätskonstruktion des Anwenders zu betrachten.

Teilsystem Sechs steht im Kern der Betrachtung. Hier stellt sich die Frage an welche Wertobjekte hat sich der Mensch gebunden, so dass sie zu seinen Werten geworden sind?<sup>117</sup> Sind die Wertobjekte ausgemacht kann die Beziehung zu den eigenen Werten beschrieben werden. Mit dem Wissen darüber, dass sein Wertkonstrukt eng mit seinen Zielen zweiter Ordnung verbunden ist formuliert er diese.<sup>118</sup>

In Fünf werden die Normen die innerhalb des Systems gelten abgeleitet und somit bewusst gemacht.<sup>119</sup> Die formulierten Prinzipien fokussieren bei der Zielewahl auf das Wertkonstrukt, und unterstützen bei der Entscheidungsfindung, welches Ziel als nächstes konkret verfolgt wird.

In Vier werden mögliche Ziele erster Ordnung aus den in Sechs formulierten Zielen zweiter Ordnung abgeleitet und simuliert. Die nach dem theoretischen Durchspielen auf Machbarkeit und unter Berücksichtigung aller dem Individuum zur Verfügung stehenden Ressourcen übrig gebliebenen Ziele werden dann geplant. In Drei werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen eingeteilt und überwacht. Intrasubjektive Ressourcen können sein:

- Wissen
- Physische Kraft
- Psychische Kraft
- Lebenszeit

Teilsystem Zwei arbeitet mit Drei eng zusammen und informiert es über das was im Teilsystem Eins passiert. Ein Kalender oder der innere Dialog können dabei unterstützen. In Zwei finden Synchronisationsprozesse über die Einer Teilsysteme statt.

---

<sup>117</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 17)

<sup>118</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 28)

<sup>119</sup> (Rother, Masterarbeit, 2015, S. 36)

In Eins werden die Ziele den bestehenden Rollen zugeteilt, oder es entsteht aus dem Ziel eine neue Rolle. Die Rollen besitzen alle Fähigkeiten und Fertigkeiten die gewählten Ziele umzusetzen oder sie eignen sich diese an.

Fragen, die bei der Anwendung des iVBSM auf das innere Erleben eines Individuums unterstützen:

1. Wie beschreibe ich meine Momentane Situation? - Kontext bestimmen.
2. Was sind meine Kernwerte?
  - Wie beschreibe ich die Beziehung zu ihnen?
3. Was für Ziele zweiter Ordnung habe ich im Kontext?
4. Wie lauten meine intrasubjektiven Normen?
5. Welche Möglichen Ziele erster Ordnung sehe ich für mich in dem Kontext?
6. Welche Ziele erster Ordnung setze ich mir um das Ziel zweiter Ordnung zu erreichen?
7. Wie bringe ich die neuen Ziele mit den bereits bestehenden Rollen und den verbundenen Zielen in meinem Leben in Einklang?
8. Welche Rolle/Rollen entstehen aus den Zielen?
9. Welche Rolle/Rollen unterstützen mich bei meiner Zielerreichung?
10. Welche Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten haben die Rollen, die Rolle?

Zuordnung der Fragen zu den System Eins bis Sechs des iVBSM:

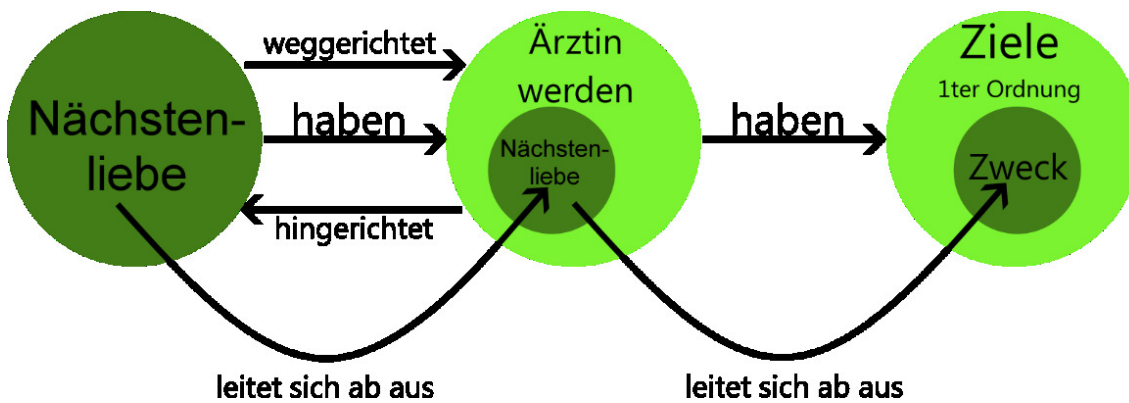
Teilsystem des iVBSM	Frage
<b>6</b>	1, 2, 3
<b>5</b>	4
<b>4</b>	5
<b>3</b>	6
<b>2</b>	7
<b>1</b>	8, 9,10

**Tabelle 3: Teilsysteme und Fragen**

Der Kontext des folgenden fiktiven Beispiels ist eine Schülerin, die kurz vor dem Abitur steht.

Im System Sechs macht sie das Ziel zweiter Ordnung, der Wunsch Ärztin zu werden aus. Dieser ist mit ihrer Norm aus Fünf abgeglichen: „Ich möchte Menschen in Not immer helfen können.“ Die Norm fokussiert auf den Wert Nächstenliebe und der schreibt sich in das Ziel zweiter Ordnung als Zweck ein, dargestellt in **Abbildung 48**.



Abbildung 48: Nächstenliebe<sup>120</sup>

In Vier spielt die angehende Studentin alle Möglichkeiten durch. Wie die Frage nach der Universität, der Entfernung von zu Hause oder der Fachrichtung des Studiums. In Drei bewirbt sie sich dann an den gewählten Universitäten. In Zwei werden die Tätigkeiten koordiniert. Hier achtet sie zum Beispiel darauf weiter für das Abitur zu lernen, in ihrer Rolle Schülerin. Nach dem Immatrikulieren an der gewählten Universität ist die Rolle Studentin offiziell. Die Antworten auf die Fragen sind in **Tabelle 4** zu sehen.

Teilsystem	Fragen	Beispielantworten
	Kontext	Abiturientin die auf Studienplatzsuche ist
6	Kernwerte	Nächstenliebe Freude Harmonie
6	Ziele zweiter Ordnung	Ärztin werden und damit vielen Menschen ein gesundes Leben ermöglichen.
5	Intrasubjektive Norm	Ich werde Menschen in Not immer helfen.
4	Mögliche Ziele erster Ordnung	1. Ausbildung zum Sanitäter nach dem Abitur? 2. Studieren im Ausland? 3. Ausbildung zur Krankenschwester? 4. Die Frage der Facharzttrichtung?

<sup>120</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

		5. Wann beginne ich mit dem Studium? 6. Einen Auslandsaufenthalt nach dem Abitur? 7. Wie finanziere ich das Studium? 8. Schaffe ich das überhaupt? 9. Ist das wirklich das richtige für mich? ...
3	Welche Ziele setze ich mir als erstes?	1. Abitur so gut wie möglich bestehen. 2. Wunschuniversitäten auswählen. 3. Auf den Studienplatz bewerben. 4. Einschlägiges Praktikum in den Ferien machen.
2	Wie bringe ich alles in Einklang?	Lernplan erstellen Ziele abstimmen mit meiner Familie und dem Freund. ...
1	Welche Rollen sind beteiligt und was für Fähigkeiten haben diese?	Abiturientin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an Chemie</li> <li>• Interesse an Biologie</li> </ul> Sportlerin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausdauer</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> </ul> Tochter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfsbereit</li> <li>• Ruhig</li> <li>• Ausgleichende Art</li> <li>• Unterstützen</li> <li>• Organisation</li> <li>• Zuhören</li> </ul> ...

Tabelle 4: Intrasubjektive

## 4.2 Die intersubjektive Perspektive

Dieser Blickwinkel soll die Anwendung des Modells auf ein System bestehend aus zwei Individuen, A und B zeigen. Das beschriebene Vorgehen dient als Anleitung für die Adaption auf Systeme mit mehr als zwei Kernmitgliedern.

Die Kernmitglieder A und B haben das auf den inneren Werten basierende System bereits auf sich angewandt. Die **Tabelle 5** zeigt die Ergebnisse der Anwendung.

Teilsystem	Kernmitglied A	Kernmitglied B
<b>Kontext</b>	Paarbeziehung	Paarbeziehung
<b>6 Werte und Ziele zweiter Ordnung</b>	Kernwert 1: Vertrauen Kernwert 2: Respekt Kernwert 3: Neugier  Ziele zweiter Ordnung: Familie gründen. Gesund bleiben. Unternehmen gründen.	Kernwert 1: Vertrauen Kernwert 2: Familie Kernwert 3: Erfolg  Ziele zweiter Ordnung: Traumberuf finden. Eigenes Haus bauen. Eine eigene Familie gründen mit einem gemeinsamen Kind.
<b>5 Normen</b>	<b>Intrasubjektiv:</b> Ich behandle andere Menschen zu jeder Zeit und unabhängig der Situation mit Respekt. Ich werde alles dafür tun um mir in jedem Kontext selbst zu Vertrauen. Ich werde in Bezug auf mich immer Neugierig bleiben.  <b>Intersubjektiv:</b> Ich möchte, dass mich andere immer mit Respekt behandeln. Ich möchte, dass ich in jedem Umfeld in dem ich mich be-	<b>Intrasubjektiv:</b> Ich werde alles dafür tun um mir in jedem Kontext selbst zu Vertrauen. Ich möchte in mir immer das Gefühl haben zu einer Familie zu gehören. Ich meinen Erfolg selbst erreich.  <b>Intersubjektiv:</b> Ich möchte, dass ich immer ein Familiäres Gefühl erleben werde. Ich möchte, dass ich in jedem Umfeld in dem ich mich bewege Erfolg erleben darf.

	<p>wege Neugier sein darf.</p> <p>Ich möchte, dass ich in jedem Kontext Vertrauen erfahre.</p>	<p>Ich möchte, dass ich in jedem Kontext Vertrauen erfahre.</p>
<b>4 Mögliche Ziele erster Ordnung</b>	<p>Job haben der eine Familie ernähren kann.</p> <p>Masterabschluss.</p> <p>Auto kaufen.</p> <p>Versicherungen.</p> <p>Geld sparen.</p> <p>Arbeitgeber wechseln.</p> <p>Nebenberuflich Selbstständig machen.</p> <p>Mit Eltern sprechen.</p> <p>Grundstück kaufen.</p> <p>Kinderzimmer einrichten.</p> <p>Größere Wohnung finden.</p> <p>In den Urlaub fahren.</p> <p>Kinderwunsch ansprechen.</p> <p>Heiratsantrag machen.</p> <p>Anzahl der Kinder</p> <p>...</p>	<p>Masterarbeit schreiben.</p> <p>Frauenarztbesuch.</p> <p>Job haben der eine Familie ernähren kann.</p> <p>Bewerbungen schreiben.</p> <p>Kinderzimmer einrichten.</p> <p>Kinderwunsch ansprechen.</p> <p>Thema der Masterarbeit finden.</p> <p>Betreuer an der Hochschule finden.</p> <p>Mit Eltern sprechen.</p> <p>Krankenhäuser besuchen.</p> <p>Kindersachen kaufen.</p> <p>Kinderarzt suchen.</p> <p>Betreuungsplatz anmelden.</p> <p>Kindersitz kaufen.</p> <p>Krankenkasse informieren.</p> <p>Heiraten ..</p>
<b>3 Konkrete Ziele erster Ordnung</b>	<p>Masterabschluss machen.</p> <p>Bewerbungen schreiben.</p> <p>Kinderwunsch ansprechen.</p> <p>Mit Freunden Urlaub machen.</p>	<p>Masterarbeit schreiben.</p> <p>Frauenarztbesuch.</p> <p>Bewerbungen schreiben.</p> <p>Mit Eltern sprechen.</p>
<b>2 Synchronisation der Rollen</b>	<p>Kalender führen</p> <p>Aufgaben planen</p>	<p>Kalender führen</p> <p>Aufgaben planen</p> <p>Miteinander sprechen</p>
<b>1 Rollen mit Fähigkeiten und Fertigkeiten</b>	<p>Student</p> <p>Angestellter Informatiker</p> <p>Sohn</p> <p>Mann</p> <p>Volleyballer</p> <p>Bruder</p>	<p>Studentin</p> <p>Tochter</p> <p>Frau</p> <p>Sportlerin</p> <p>Schwester</p> <p>Arbeitssuchend</p>

Tabelle 5: Intrasubjektive von A und B

Die Anwendung des Modells beginnt mit dem Teilsystem Sechs, und endet mit der Beschreibung des Teilsystems Eins. Folgende Fragestellungen unterstützen bei der intersubjektiven Darstellung.

1. Wie beschreiben wir unsere Momentane Situation? - Kontext bestimmen.
2. Welche Kernwerte wirken im Zweiersystem?
  - Wie beschreibe ich meine Beziehung zu ihnen?
3. Was für gemeinsame Ziele zweiter Ordnung verfolgen wir?
4. Wie lauten die Normen die im System gelten sollen?
5. Welche Möglichen Ziele erster Ordnung sehen wir für uns im Kontext?
6. Welche Ziele erster Ordnung setzen wir zuerst um?
7. Wie bringe ich die neuen Ziele mit den bereits bestehenden Rollen in meinem Leben in Einklang?
8. Welche Rolle/Rollen entstehen aus den Zielen?
9. Welche Rolle/Rollen unterstützen mich bei meiner Zielerreichung?
10. Welche Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten haben die Rollen, die Rolle?

Im System Sechs stehen die gemeinsamen Werte im Fokus und die Beschreibung der Beziehung zu den Werten des Anderen.

Nehmen wir an jedes Subjekt richtet sein Denken und Handeln an drei relevanten Kernwerten aus. Dann beschreiben A und B jeweils die Beziehung zu ihren Kernwerten sowie die Beziehung zu den Kernwerten des jeweils anderen. Es entsteht ein Dialog über die Werte im gemeinsamen System.

Mögliches Vorgehen:

A beschreibt die Beziehung zu seinen Kernwerten

A beschreibt die Beziehung zu den Kernwerten von B

B beschreibt die Beziehung zu seinen Kernwerten

B beschreibt die Beziehung zu den Kernwerten von A

Im zweiten Schritt wird sich über die jeweiligen Ziele zweiter Ordnung ausgetauscht. Unter Umständen finden sich Gemeinsamkeiten.

Im Beispiel einer Paarbeziehung ist es der Wunsch einer Familie, wobei B auch einen Kinderwunsch hegt.

Ziel zweiter Ordnung von A:

- **Familie gründen.**
- Gesund bleiben.
- Unternehmen gründen.

Ziel zweiter Ordnung von B:

- Traumberuf finden.
- Eigenes Haus bauen.
- **Eine eigene Familie gründen mit einem gemeinsamen Kind.**

Im Teilsystem 5 wird sich über die Normen, die innerhalb und außerhalb des Systems gelten sollen ausgetauscht. Diese Normen leiten sich aus denen der Kernmitglieder ab und können noch ergänzt werden. Ziel der Normen des neu geschaffenen Systems ist es die gemeinsame Werte und Visionen zu schützen und auf sie zu fokussieren. Diese Regeln gelten auch für alle, die später zum System dazukommen, zum Beispiel gemeinsame Kinder. Die Regeln des Zusammenlebens werden dem Familienkonstrukt immer wieder angepasst, da sich durch den Einfluss eines Kindes auf das System Familie gegebenenfalls auch die Beziehung der Eltern zu ihren Kernwerten ändert.

Intersubjektive Normen von A

- Ich möchte, dass mich andere immer mit Respekt behandeln.
- Ich möchte, dass ich in jedem Umfeld in dem ich mich bewege Neugier sein darf.
- Ich möchte, dass ich in jedem Kontext Vertrauen erfahre.

Intersubjektive Normen von B

- Ich möchte, dass ich immer ein Familiäres Gefühl erleben werde.
- Ich möchte, dass ich in jedem Umfeld in dem ich mich bewege Erfolg erleben darf.
- Ich möchte, dass ich in jedem Kontext Vertrauen erfahre.

Alle möglichen gemeinsamen Ziele erster Ordnung werden in Vier gesammelt und auf ihre Machbarkeit überprüft. Gemeinsame mögliche Ziele die A und B zum Zeitpunkt für sich sehen und als erreichbar identifiziert haben sind zum Beispiel (vgl. Tabelle 5):

- Familie Gründen
- Kinder bekommen
- Geld sparen

- Grundstück kaufen
- Größere Wohnung mieten
- ...

In Drei werden die Ziele dann in Bezug auf die dem System zur Verfügung stehenden Ressourcen geplant. Dazu gehört es unter anderem einen Sparplan festzulegen. Das Budget für die Wohnung zu bestimmen, Makler zu bewerten oder Grundstücke auszusuchen. Es wird festgelegt, wer die Termine mit dem Makler vor Ort wahrnimmt, wer sich die Wohnungen ansieht oder wer die Gespräche mit den Banken führt. Die erwarteten Ergebnisse werden ebenfalls festgelegt.

Im Teilsystem Zwei wird die Zusammenarbeit koordiniert und aufeinander abgestimmt durch zum Beispiel einen gemeinsamen Kalender und Gespräche über die Erfahrungen aus den Terminen. In Eins werden die mit den Zielen verbundenen Aufgaben an A und B verteilt und umgesetzt. So übernimmt A zum Beispiel die Verhandlungen mit den Banken, weil sie eine Bankkauffrau ist. B dagegen kümmert sich um die Grundstückssuche und deren Bewertung. A und B besichtigen die Wohnungen gemeinsam, wenn die Termine es zulassen.

Die natürlichen Änderungen der Beziehungen zu den Kernwerten im System haben Auswirkungen auf die Teilsystem 5 bis 1 und können mittels der kontinuierlichen Anwendung des Modells verfolgt und kontrolliert werden.

### 4.3 Die Unternehmensperspektive

Das Vorgehen der Anwendung des Modells auf Unternehmen unterscheidet sich nicht von dem bisher beschriebenen. Die intrasubjektive Perspektive kann auf Einzelunternehmen wie zum Beispiel Freelancer bezogen werden. Die intersubjektive auf Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern. Der Aussage begründet sich darin, dass Unternehmen von Menschen gegründet, geführt und abgewickelt werden. Solange dies der Fall ist wirken auch die Wertkonstrukte derer die verantwortlich für diese Systeme zeichnen.

Die Eigenschaft, die alle wirtschaftlich agierenden Unternehmen eint, ist die Absicht Gewinn zu erwirtschaften, indem sie Kundenzufriedenheit erzeugen.

Wendet man das Modell auf diesen Fakt an so kann die Absicht Gewinn zu erwirtschaften als ein Ziel zweiter Ordnung aufgefasst werden. Die Kundenzufriedenheit liegt dann einer Normformulierung zu Grunde die auf das Ziel zweiter Ordnung fokussiert. Eine Frage nach den Werten, die im Gewinnziel als Zwecke verankert sind, könnte lauten:

- Welche Werte befriedigt der mögliche Gewinn bei den Kernmitgliedern des Unternehmens?

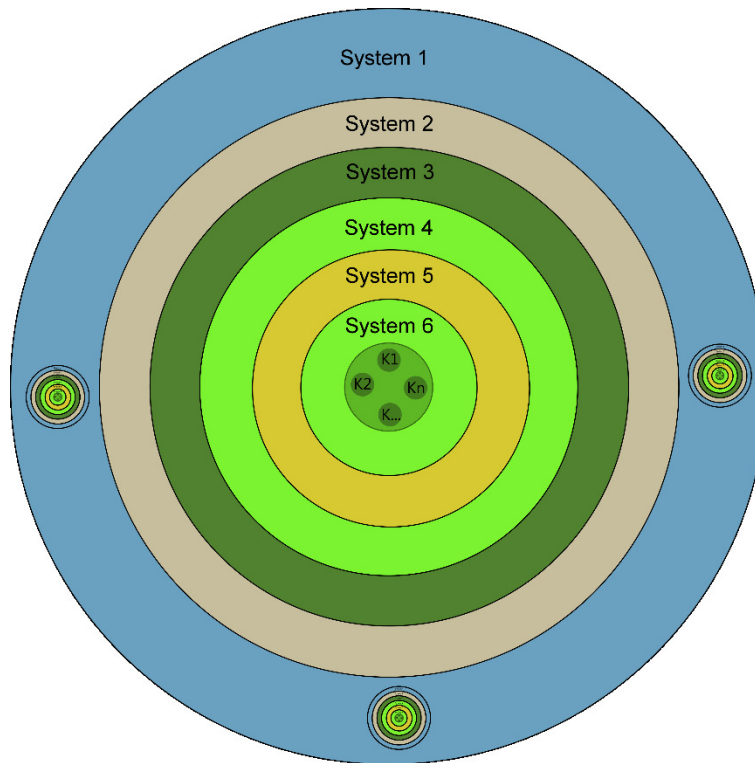
Wahrscheinliche Antworten sind: Erfolg, Sicherheit, Neugier, Unabhängigkeit, Freiheit oder auch Wohlstand.

Liegt die Annahme zu Grunde, dass ein Unternehmen aus ein bis  $n$  Kernmitgliedern besteht von denen jedes drei relevante Kernwerte aufführt, dann schreibt sich wenigstens einer der Drei mal  $n$  Werte als Zweck in das Ziel zweiter Ordnung ein Gewinn zu erwirtschaften. Weitere Ziele in der Kategorie sind ebenfalls möglich und dienen der Befriedigung der restlichen Kernwerte.

Finden sich zwei Menschen die ein Unternehmen gründen wollen, dann werden in Teilsystem Sechs die Kernwerte ausgemacht und die Beziehung zu ihnen beschrieben. Danach wird die Frage beantwortet welche Werte sich in die Absicht Gewinn zu erwirtschaften einschreibt und es werden weitere Ziele zweiter Ordnung formuliert. In Fünf werden die Normen ausformuliert. Immer dann, wenn die Kernmitglieder die Beziehungsbeschreibung zu ihren Werten ändern sind auch die Normen anzupassen. Die Norm die auf die Kundenzufriedenheit zielt sollte für Unternehmen obligatorisch sein. Es werden Regeln sowohl für das Zusammenleben innerhalb des Unternehmens als auch für die Interaktion mit der Unternehmensumwelt aufgestellt. In Vier werden die möglichen und auch als unmöglich betrachteten Ziele erarbeitet und auf Machbarkeit geprüft. Die als Umsetzbar ein-



gestuft werden dann im Teilsystem Vier geplant. Teilsystem Drei sorgt unter Berücksichtigung aller Ressourcen die zur Verfügung stehen für die Umsetzung der in Vier geplanten Ziele. In den Einer Systemen werden die Ziele erreicht wobei Zwei die Abläufe in Eins synchronisiert und an Drei berichtet. In **Abbildung 49** sind die Sechs Teilsysteme abgebildet.



**Abbildung 49: iVBSM Unternehmen<sup>121</sup>**

In **Tabelle 6** werden den Teilsystemen Begriffe des Managements zugeordnet. Jede Funktion für sich ist ein Fachgebiet im Kontext wirtschaftlich agierender Unternehmen und ergänzt die bisher beschriebenen Aufgaben im System.

<sup>121</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

<u>Teilsystem</u>	<u>Funktionen</u>
Sechs	Management der intrinsischen Werte und der Ziele zweiter Ordnung
Fünf	Normatives Management
Vier	Strategisches Management  Planungshorizont größer 5 Jahre
Drei	Taktisches Management  Planungshorizont 1 bis 3 Jahre  Verwaltung und Einsatz aller Ressourcen
Zwei	Synchronisationsprozesse  Operatives Management  Planungshorizont kleiner 1 Jahr
Eins	Funktionen  Ausführende Einheiten  Niederlassungen  Abteilungen (Marketing, Personal, Forschung und Entwicklung, Finanzen, Controlling, usw.)  Rollen (Marketing Spezialist, Personal Verantwortlicher, Forschung und Entwicklungsleiter(in),

---

	Prokurist, Controller, usw.)
--	------------------------------

**Tabelle 6: Systeme und Beschreibung**

Die Zuordnung der Teilsysteme Vier, Drei und Zwei zu ihren Funktionen strategisches, taktisches, operatives Management im Unternehmen ist nach Professor Malik erfolgt.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> (Malik, 2008 10. Auflage)

## 5 Das Model in Anwendung

In Kapitel Fünf wird das Modell einmal auf eine Person angewandt - die intrasubjektive Perspektive steht dabei im Vordergrund - und auf eine Abteilung eines mittelständigen Unternehmens aus Chemnitz. Hier wird die intersubjektive Perspektive gezeigt. Im dritten Fallbeispiel wird das auf den inneren Werten beruhende Modell als Analysewerkzeug verwendet.

### 5.1 iVBSM und „DU“ – YiVBSM

Für den persönlichen Kontext wird das intrinsic Value Based System Model auf die Darstellung des Zusammenspiels zwischen Werten, Zielen und Rollen reduziert. Das vereinfachte Modell, mit dem Namen Your intrinsic Value Based System Model, verfolgt das Ziel der schnelleren Anwendbarkeit und der Einführung in die Arbeit mit dem iVBSM. Das „Your“ im Namen soll den Bezug zum Individuum herstellen.

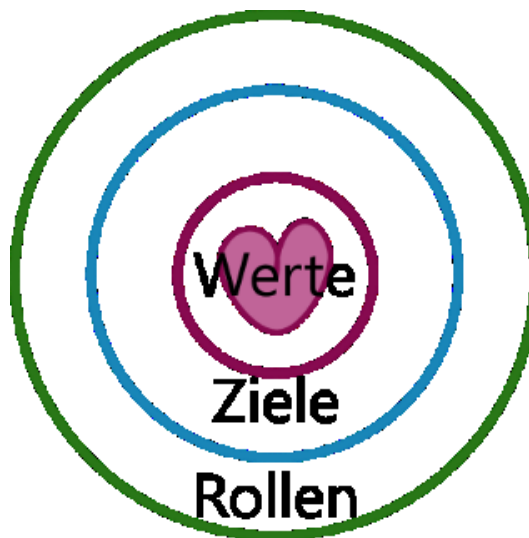
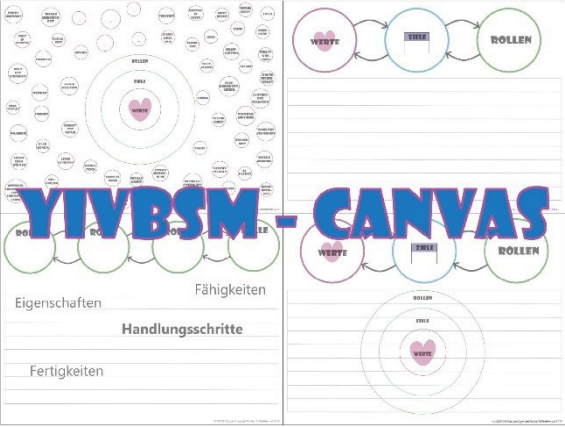
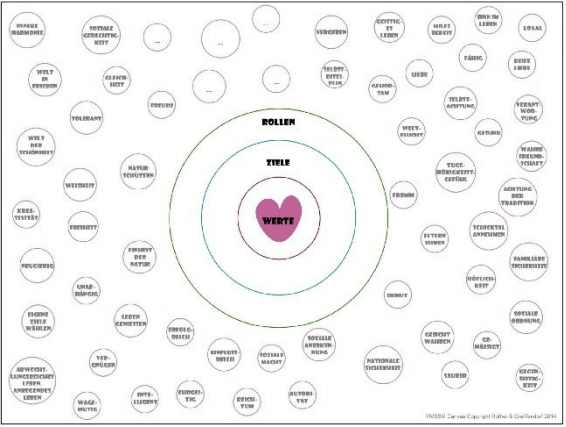
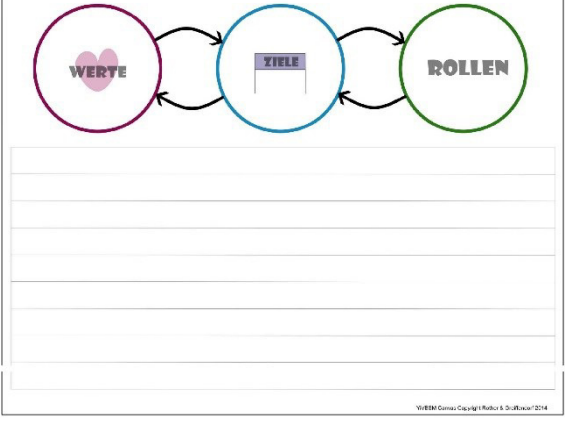
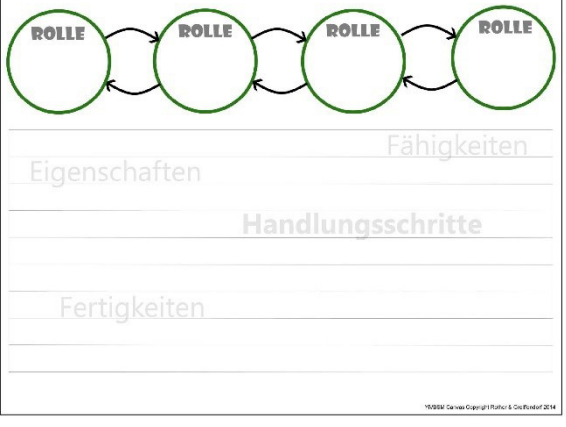
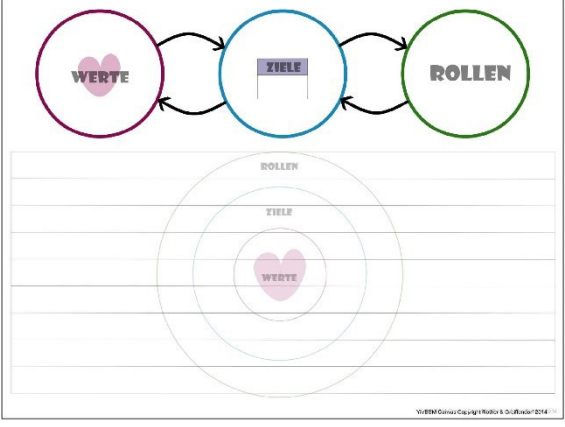


Abbildung 50: Your intrinsic value Based System Model nach Rother und Greiffendorf<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

Für die Anwendung im privaten Kontext wurde die Arbeitsvorlage mit dem Namen „YiV-BSM Canvas“ entwickelt. Zu sehen in **Tabelle 7**.

 <p><b>Abbildung 51: Deckblatt</b></p>	 <p><b>Abbildung 52: Werte</b></p>
 <p><b>Abbildung 53: Werte Ziele Rollen</b></p>	 <p><b>Abbildung 54: Rollen</b></p>
 <p><b>Abbildung 55: Zusammenfassung</b></p>	

**Tabelle 7: YiVBSM Canvas nach Rother und Greiffendorf**

Die **Abbildung 55** in **Tabelle 7** stellt das Deckblatt dar. Das **Bild Nr. 52** dient der Auseinandersetzung mit den Wertobjekten. Der Anwender soll durch das Wegstreichen der für ihn nicht relevanten Objekte sich seinen drei Kernwerten annähern. Findet er keine passenden dann kann er die eigenen Worte in die Platzhalter eintragen.

Im **Bild 53** werden die gefundenen Wertobjekte aufgelistet. Daneben ist Platz, die Ziele zweiter- und erster Ordnung aufzulisten, um anschließend alle Rollen, die in seinem Leben aktiv sind, zu notieren sowie die, die aus den Zielen erwachsen werden. Wie zum Beispiel die Rolle Fachärztin nach dem erfolgreich abgeschlossenen Studium, die sich der Rolle Studentin anschließt.

Die Werte, Rollen und Ziele werden dann mittels Strichen zueinander in Verbindung gebracht, daran lässt sich ablesen welcher Wert sich in welches Ziel als Zweck einschreibt und welche Rolle, Rollen im Leben des Anwendenden maßgeblich an der Umsetzung des jeweiligen Ziels beteiligt sind. In der **Darstellung 54** werden die Rollen vereinzelt, dazu kann das Blatt mehrmals ausgedruckt werden, je nach Anzahl der Rollen. Den Rollen werden jetzt alle Eigenschaften, Fertigkeiten und Fähigkeiten zugeordnet die diese haben. Das **Blatt 55** dient der abschließenden Reorganisation der bisherigen Arbeit mit der Arbeitsanweisung und als Zusammenfassung.

Nadine L. hat das „YiVBSM – Canvas“ benutzt, um das Modell auf sich anzuwenden, zu sehen in **Tabelle 8**. Sie ist 25 Jahre hat einen Bachelor Abschluss, B.A Management im Gesundheitswesen der Hochschule Zittau/ Görlitz und studiert im Masterstudiengang Gesundheitswissenschaften/ Public Health an der Technischen Universität Dresden.

Auf die Frage, was ihr die Arbeit mit dem Modell gebracht hat antwortete L.:

„Es hat mir Struktur gegeben“ <sup>124</sup>

In **Abbildung 60** unterscheidet sich von **Abbildung 55**, da in **Tabelle 7** eine neuere Version des „YiVBSM-Canavas“ zu sehen ist und Nadine mit dem Vorgänger gearbeitet hat.

---

<sup>124</sup> (Lange, 2014)

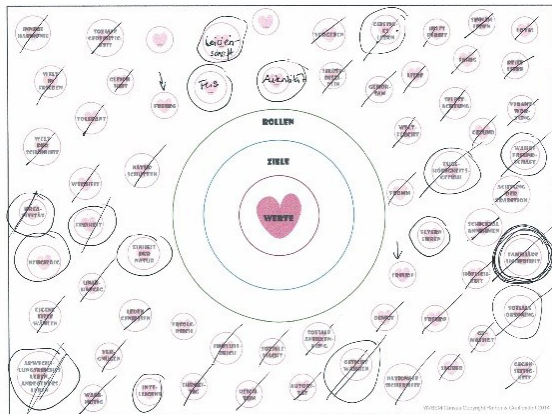


Abbildung 56: Werte

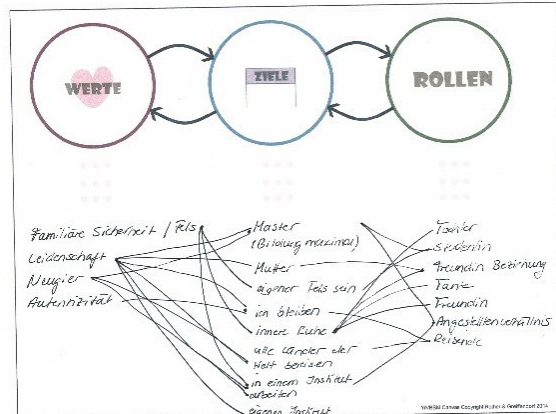


Abbildung 57: Werte, Ziele, Rollen

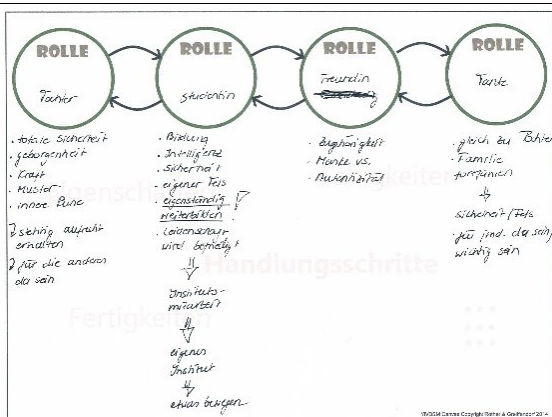


Abbildung 58: Rollen

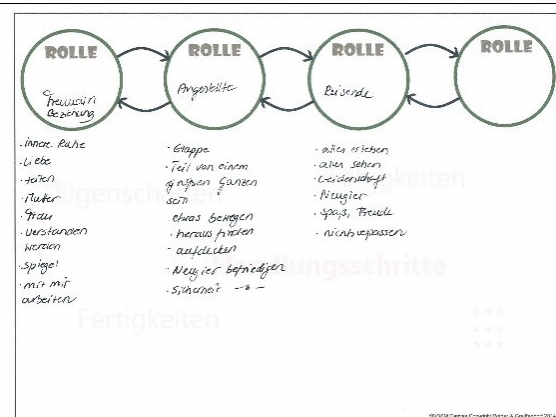


Abbildung 59: Rollen

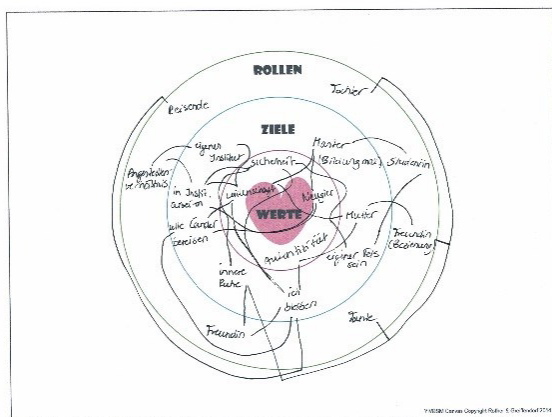


Abbildung 60: YiVBSM

Tabelle 8: YiVBSM Canvas - Nadine L.<sup>125</sup><sup>125</sup> (Lange, 2014)

## 5.2 Das Modell angewandt auf eine Konstruktionsabteilung

Die Ergebnisse der Anwendung des intrinsic Value Based System Modell auf die Konstruktionsabteilung eines Sondermaschinenherstellers aus dem Raum Chemnitz mit Spezialisierung auf Lasertechnik wird in diesem Kapitel beschrieben.

Dazu wurde die Arbeitsvorlage mit dem Namen „iVBSM - Canvas“ erstellt, siehe **Tabelle 9**. In **Abbildung 61** ist das Deckblatt zu sehen, was alle zur Arbeitsgrundlage gehörenden Bilder zusammenfasst. Die **Darstellung 62** zeigt die gleiche Wertearbeit wie im Unterpunkt 5.1 beschrieben. Das nächste Blatt (**Abbildung 63**) gibt Raum die Kernwerte aus dem vorhergehenden Schritt aufzulisten und die Ziele zweiter Ordnung des Systems zu platzieren. Danach werden die Normformulierungen beschrieben, die auf die die Kernwerte und Ziele zweiter Ordnung fokussieren und das Zusammenleben im System unterstützen sollen. Die Verbindungen zwischen Werten, Zielen und Normen werden im nächsten Schritt visualisiert. Im **Bild 64** unter dem Kreis 4 werden alle möglichen Ziele erster Ordnung aufgelistet, die sich aus den Zielen zweiter Ordnung ableiten lassen. Unter Kreis 3 werden diese Ziele aufgelistet und nach ihren Planungshorizonten gewichtet. Unterhalb dem Kreis Nummer 2 ist Platz für alle Maßnahmen und technischen Hilfsmittel, die die Zusammenarbeit aller Teile und Funktionen im System unterstützen, wie zum Beispiel Meetings, Intranet, Wissensdatenbanken, Kaffeepausen oder Firmenfeiern. Am Ende des Arbeitsblattes, in **Abbildung 64** dargestellt, werden alle Funktionen aufgelistet. Die Ziele können jetzt mit Strichen den Funktionen zugeordnet werden, um die Abhängigkeiten zu verdeutlichen. Das Blatt in der **Darstellung 65** dient der genaueren Beschreibung der vorher aufgeführten Funktionseinheiten, thematische Hinweise sind auf dem Arbeitsblatt vermerkt. Das Bild mit der **Nummer 66** dient der Zusammenfassung und erneuten Verbindung der einzelnen Teilsysteme. Hier kann auch nachvollzogen werden ob die Ziele erster Ordnung auf die Ziele zweiter Ordnung zurückzuführen sind und somit den Systemzweck erfüllen oder ob es doch Ziele nullter Ordnung gibt, die dies nicht tun.



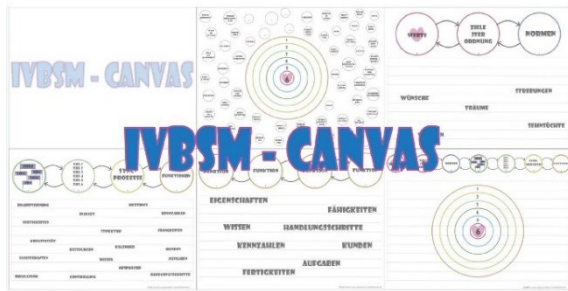


Abbildung 61: Deckblatt

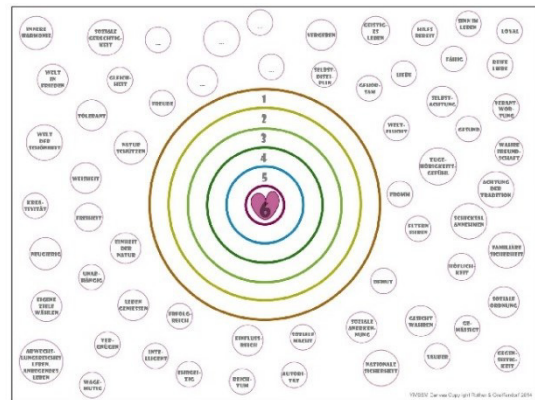


Abbildung 62: Werte

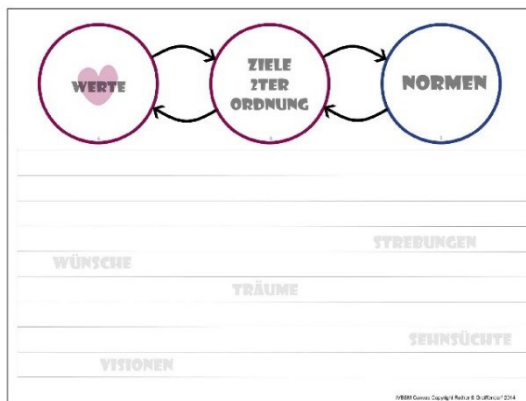


Abbildung 63: Werte Ziele zweiter Ordnung Normen

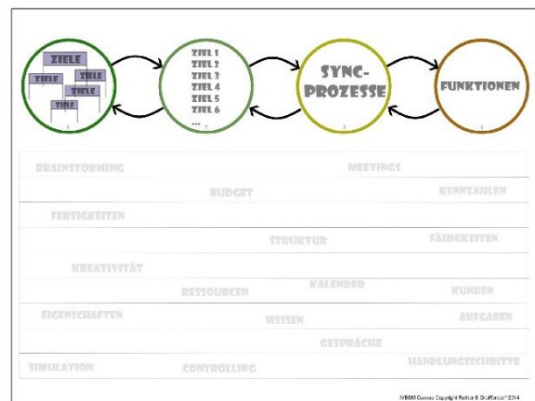


Abbildung 64: Teilsystem 4 bis 1

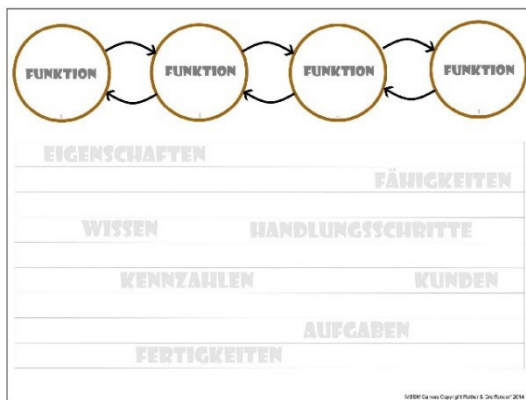


Abbildung 65: Teilsysteme 1

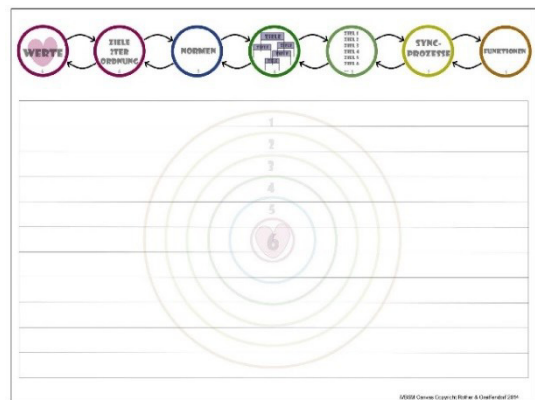
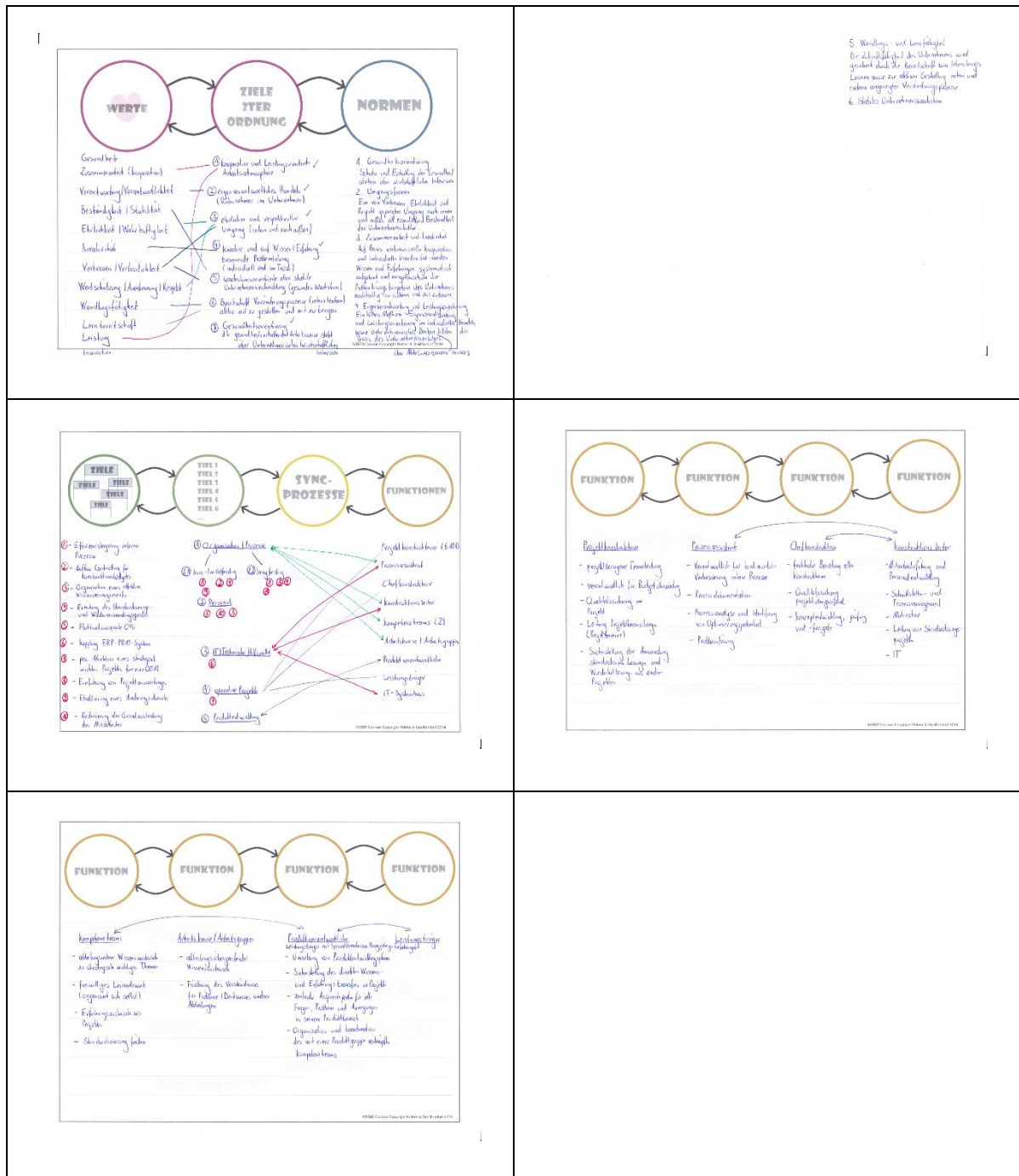


Abbildung 66: Zusammenfassung

Tabelle 9: iVBSM Canvas nach Rother und Greiffendorf

Jens Köhler hat sein Abschluss als Diplom Ingenieur für Mikrotechnik/Mechatronik sowie seinen Master of Business Administration in Production Management an der TU Chemnitz abgelegt. In seiner Rolle als Konstruktionsleiter hat er das Modell auf die von ihm geführte Abteilung angewandt. Das Ergebnis seiner Arbeit ist in **Tabelle 10** zu sehen. Dort sind die von Jens Köhler ausgefüllten Arbeitsblätter des „iVBSM-Canvas“ zu sehen.



**Tabelle 10: iVBSM Canvas Konstruktionsabteilung**

Herr Köhler Antwortete auf die Frage, was ihm die Arbeit mit dem Model gebracht hat folgendes:

„Hier schon einmal vorab, was mir die Arbeit mit dem Modell bisher gebracht hat:

1. Anregung zur gezielten Selbstreflektion und Situationsanalyse.
2. Es werden Fragestellungen aufgeworfen die im Arbeitsalltag meist keinen Platz haben.
3. Man bekommt eine Systematik (Fahrplan) zur schrittweisen Entwicklung individueller Antworten auf diese Fragestellungen.
4. Praxisbezug: Man ist „gezwungen“ die zunächst noch relativ abstrakten Gedanken (Werte) schrittweise zu konkretisieren um dann konkrete Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis zu suchen.“<sup>126</sup>

### **5.3 iVBSM als Analyse Werkzeug**

Das Modell soll hier als Feedbackwerkzeug auf die Hochschule Mittweida angewandt werden. Vom Standpunkt eines Studenten der Hochschule im Masterstudiengang Industrial Management wird das „iVBSM - Canvas“ auf die Studieneinrichtung adaptiert. Der Student ist 33 Jahre alt, hat seinen Bachelorabschluss in Network Computing an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg abgelegt und arbeitet als Informatiker für Systemintegration.

Das mittels des „iVBSM – Canvas“ angefertigtes Feedback kann als Analyse der Hochschule Mittweida bezüglich ihrer Wahrnehmung bei den Studenten benutzt werden. Hat die Hochschule das Modell auf sich selbst angewandt könnte sie über das Feedback von Studenten mittels des Modells ihr erzeugtes Selbstbild und das Fremdbild abgleichen. Spiegelt das Ergebnis eine hohe Übereinstimmung wieder ist der Grad der Authentizität hoch. Authentizität ist die Güte der Übereinstimmung von Selbstbild und Fremdbild, geht das Delta gegen Null kann von einer authentischen Hochschule gesprochen werden.

Das Ergebnis der Arbeit, mittels des Modells ein Feedback über die Hochschule zu erstellen wird folgend in aller Kürze gezeigt.

---

<sup>126</sup> (Köhler, 2015)

Die erlebten Kernwerte der Hochschule Mittweida (Teilsystem Sechs):

- Offenheit
- Neugierde
- Studenten

Die Ziele zweiter Ordnung, die der Proband sieht (Teilsystem Sechs):

- Das Positionieren der Hochschule Mittweida als Experte für Medien in der Hochschullandschaft Sachsen und darüber hinaus.
- Praxisorientierte Lehre

Normen der Hochschule Mittweida (Teilsystem Fünf)

- Prüfungsordnungen der Studiengänge
- Sächsisches Hochschulgesetz
- Normformulierungen außerhalb von Gesetzen und Prüfungsordnungen, waren nicht offensichtlich

Erkennbare Arbeit in Teilsystem Vier:

- Nicht offensichtlich

Spürbare Auswirkungen von Themen aus Teilsystem Drei:

- Manchmal spürbar an Aussagen das nicht genügend Personal zu Verfügung steht um die Aufgaben in Lehre und Forschung zu bewältigen.

Die Synchronisationsprozesse aus Teilsystem Zwei:

- Intranet
- Internet
- OPAL
- Sehr gutes und auf den Studenten ausgerichtetes Zusammenspiel der Verwaltung, Fakultäten und Institute

Teilsysteme Zwei, die Umsetzer der Ziele und Aufgaben<sup>127</sup>:

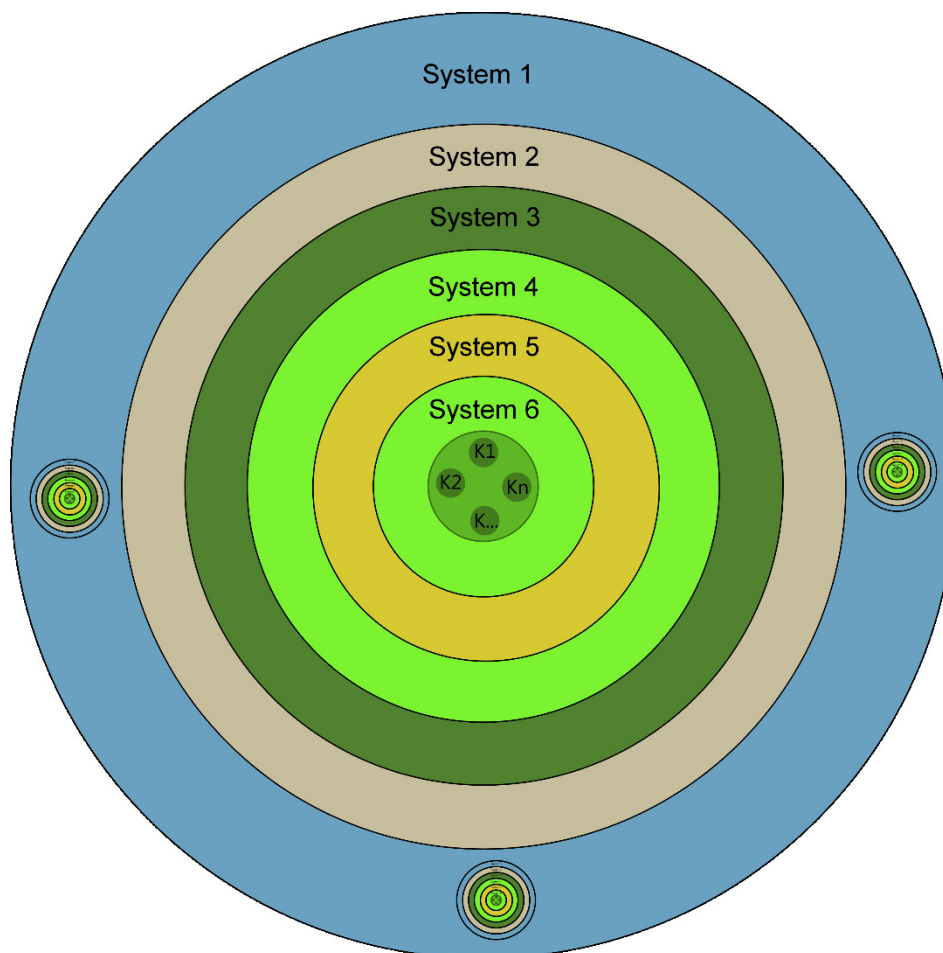
- Fakultät Elektro- und Informationstechnik
- Fakultät Maschinenbau
- Fakultät Mathematik/ Naturwissenschaften/ Informatik

---

(Mittweida, 2015)<sup>127</sup>

- Fakultät Wirtschaftswissenschaften
- Fakultät Soziale Arbeit
- Fakultät Medien
- Controlling
- Wissenschaftliche zentrale Einrichtungen
- Zentrales Management
- Hochschulverwaltung und zentrale Einrichtungen
- Hochschulnahe Institute und Vereine

Die Ergebnisse der Rückmeldung des Probanden können dem Kreismodell in **Abbildung 67** zugeordnet werden.



**Abbildung 67: intrinsic Value Based System Model<sup>128</sup>**

<sup>128</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

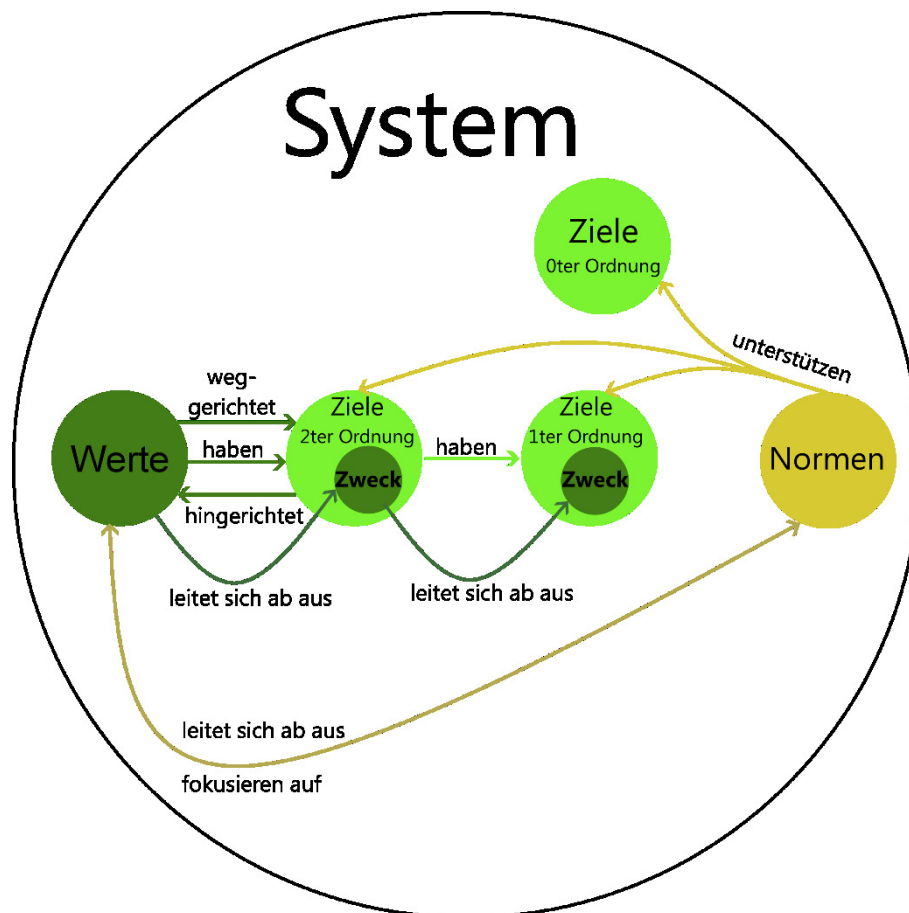
## 6 Fazit

Das eingangs beschriebene Problem von Unternehmen und den von ihnen geführten Systemen löst die Anwendung des auf den inneren Werten basierenden Modells durch die Fokussierung auf die Werte derer die für die Gegenwart und Zukunft des Systems verantwortlich sind.

Problemformulierung:

„Ein Unternehmer beschreibt, eine der größten Herausforderungen sei es, die im Vorstand bewusste Tatsache, dass seine Organisation langfristig nur Erfolg hat, wenn es auf eine nachhaltige Strategie setzt, mit dem vollen Bewusstsein, dass nicht alle relevanten Kennzahlen jedes Jahr höher liegen können als die des Vorjahres. Diese Strategie und die damit verbundenen Denkweise im mittleren Management zu etablieren und damit die vorhandene Belohnungssysteme in Frage zu stellen, dafür haben der Unternehmer und sein Vorstand keine bis dahin funktionierende Lösung gefunden.“

Diese Werte schreiben sich als Zwecke in die Ziele zweiter Ordnung ein. Die Arbeit am Wertkonstrukt im Unternehmen und die an den Zielen zweiter Ordnung findet im Teilsystem Sechs statt. Aus der Arbeit im Teilsystem Sechs werden die Ziele erster Ordnung abgeleitet und umgesetzt, diese Aufgaben werden von den Teilsystemen Vier, Drei, Zwei und Eins übernommen. Der Zusammenhang der Zielkategorien ist in **Abbildung 67** zu sehen.



**Abbildung 68: Ziel nullter Ordnung<sup>129</sup>**

Die Ziele erster Ordnung, deren Erreichung zum Beispiel über Kennzahlen gemessen wird, wandeln sich in dem Moment zu Zielen nullter Ordnung, wenn durch die Manipulationen der Kennzahlen das Erreichen der Ziele erster Ordnung vorgetäuscht wird. Findet die Manipulation der Kennzahlen großflächig statt und lässt sich das Kernteam davon über Jahre täuschen dann ist das Ende des Unternehmens, in der bis dahin gewohnten gestalt höchst wahrscheinlich. Bis das vom Unternehmen erkannt und abgestellt wird, profitieren die Kapitalmärkte von der Situation.

Die Ursachen für das genannte Verhalten sind im jeweiligen System zu suchen. Die Beziehung der Menschen zum System Unternehmen spielt dabei eine entscheidende Rolle und diese ist vom gelebten Wertkonstrukt der Unternehmer in ihren Firmen geprägt. Es ist nicht das Unternehmen, was wirkt sondern die Beziehung der Menschen zu ihm. Die oft

<sup>129</sup> (Rother, Bilder der Masterarbeit)

benannte Unternehmenskultur hat seine Wurzeln im Zusammenspiel der Werte und Normen der Kernmitglieder, die die jeweiligen Systeme führen.

Führung ist demnach die Gestaltung der Zukunft von Systemen und aller die zu diesem System gehören. Führungsarbeit ist vorreflexiv, nach außen leise und das Ergebnis bildet die Grundlage für das Management. Führungsarbeit erzeugt Ziele zweiter Ordnung aus denen Systeme entstehen. Die Ziele zweiter Ordnung bilden die Zukunft von Systemen da sich aus diesen Gedankengebilden eine schier unendliche Anzahl von Zielen erster Ordnung ableiten lässt.

Das Bewusstmachen der Zusammenhänge über Werte, Ziele zweiter Ordnung, Normen, Ziele erster Ordnung und Rollen ausgehend vom intrasubjektiven Erleben hinein in Systemen bestehend aus mehreren Menschen kann das Aufkommen von Zielen nullter Ordnung eindämmen. Ein Hilfsmittel dafür ist das intrinsic Value Based System Model nach Rother und Greiffendorf. Die Nachhaltigkeit in Unternehmen kann gesteigert werden indem sich alle Menschen im System bewusst machen das sich in das Ziel zweiter Ordnung Gewinn zu erwirtschaften immer ein oder mehrere Werte als Zweck einschreiben. Es geht nicht in erster Linie nicht darum schnell reich zu werden sondern darum seine Werte zu erleben.

“Weil eine ökonomische Transformation hin zu einem humaneren Kapitalismus bei jedem einzelnen von uns beginnt.”<sup>130</sup>

---

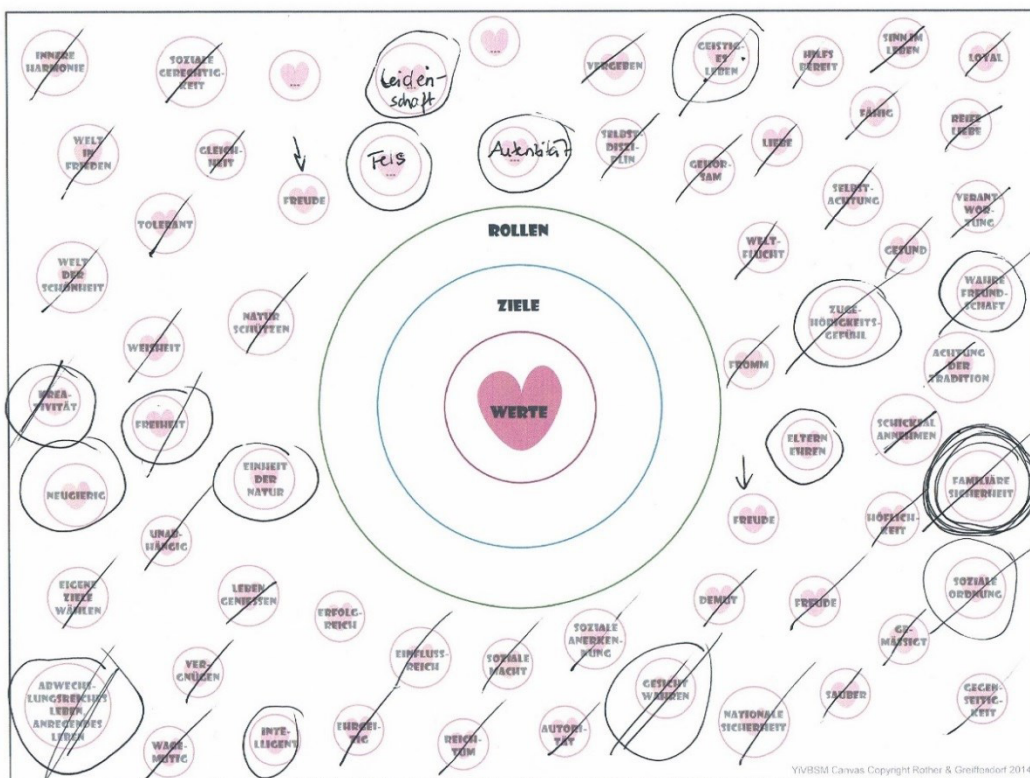
<sup>130</sup> (Kaltenecker, 2013)

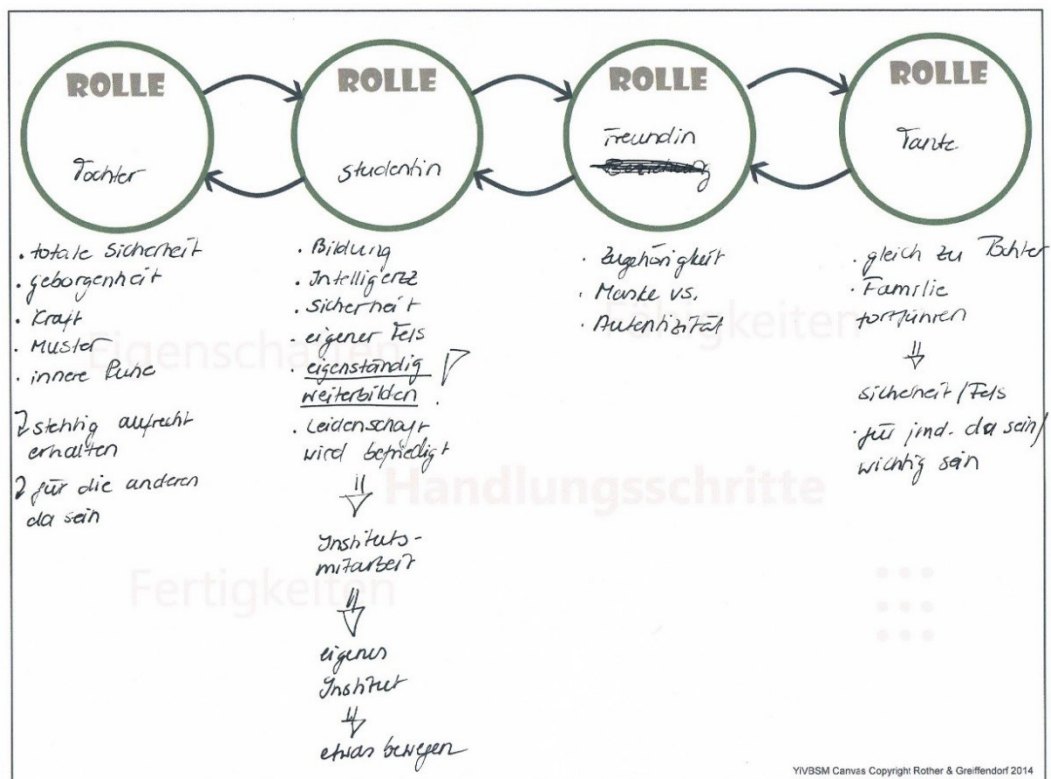
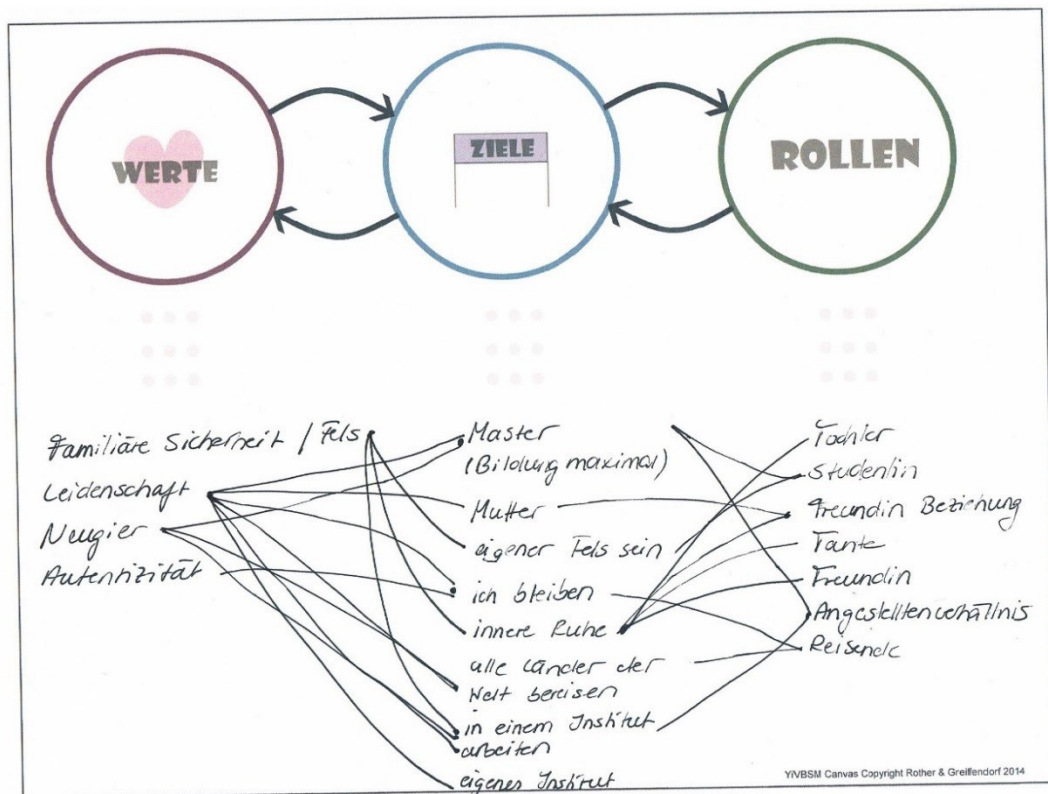


## 7 Anlagen

Die Anlagen enthalten die ausgefüllten Arbeitsvorlagen „YiVBSM- Canvas“ und „iVBSM- Canvas“ von Nadine L. und Jens K. in voller Größe, in der Arbeit zu finden in **Tabelle 8** und **Tabelle 10**.

### 7.1 Nadine L.





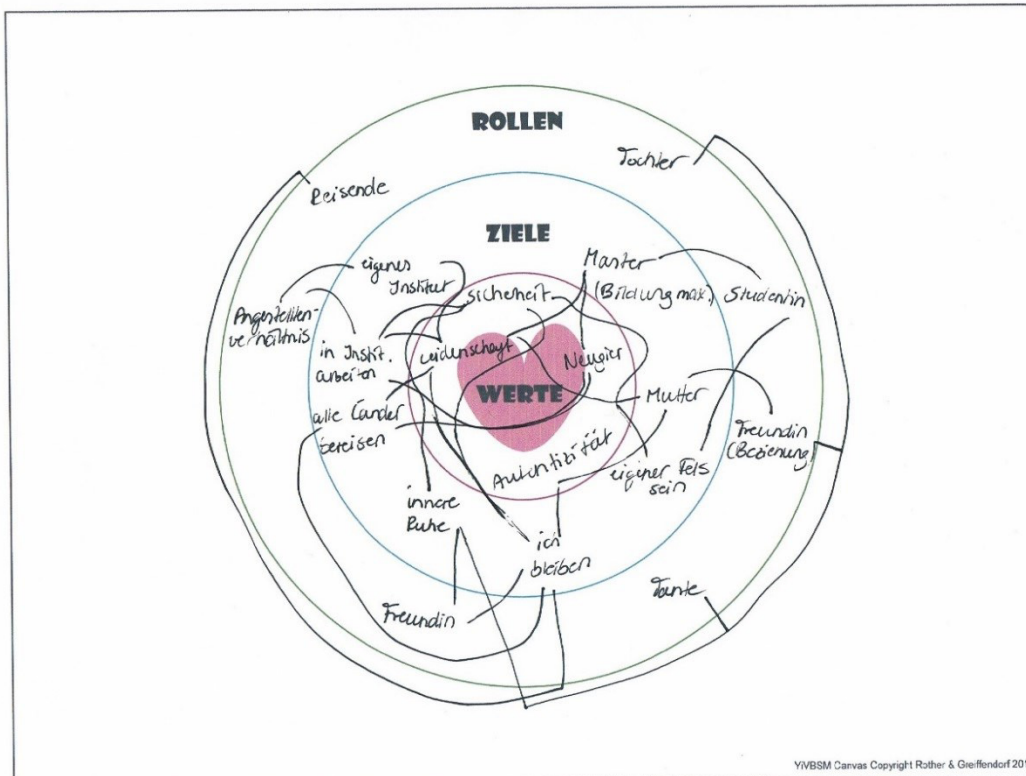
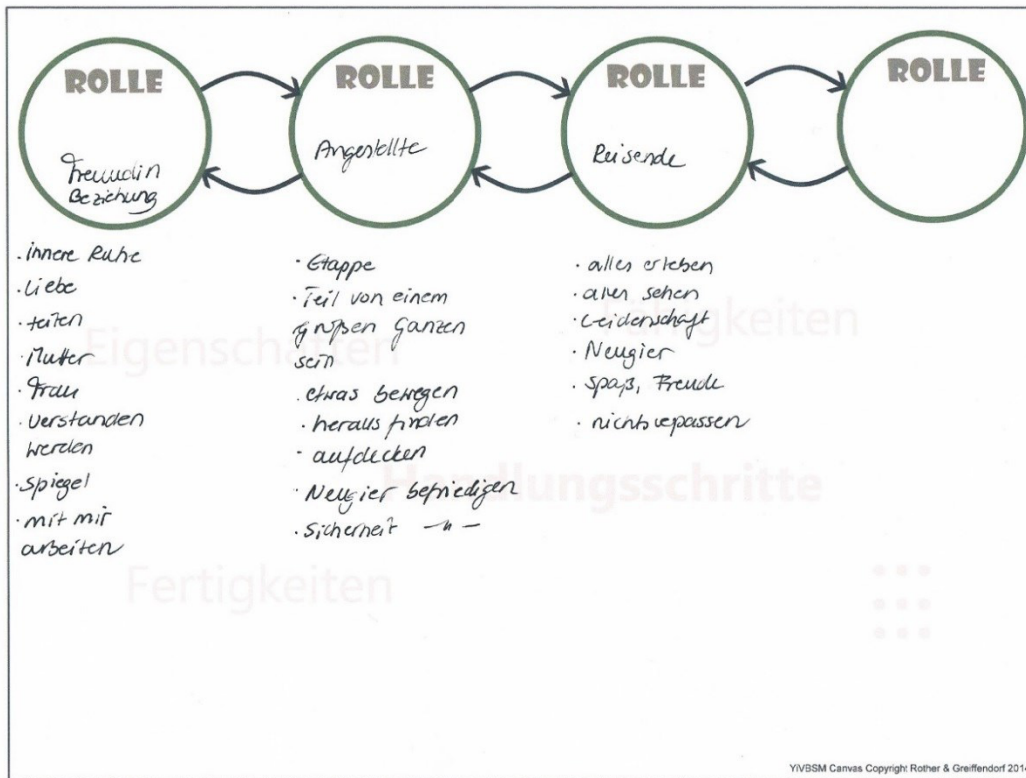
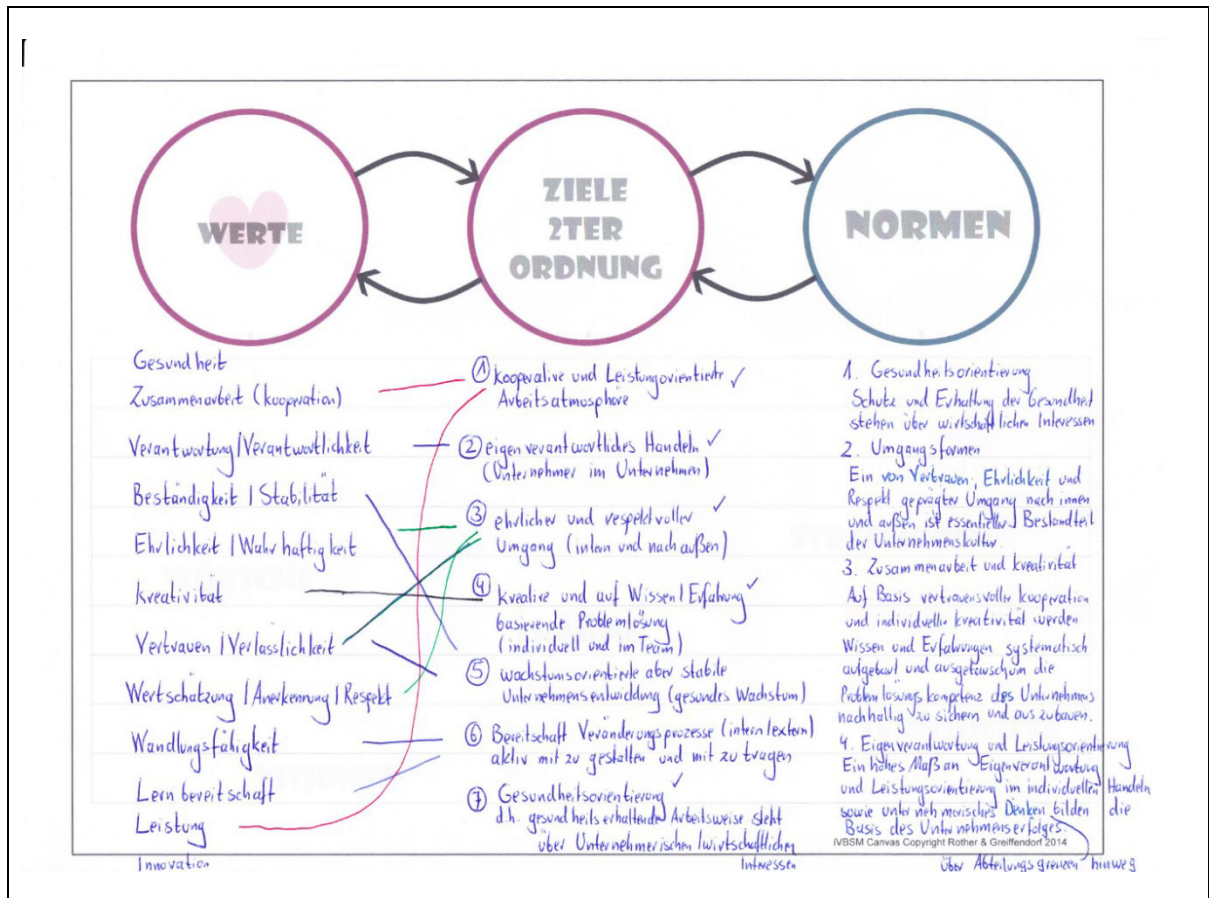


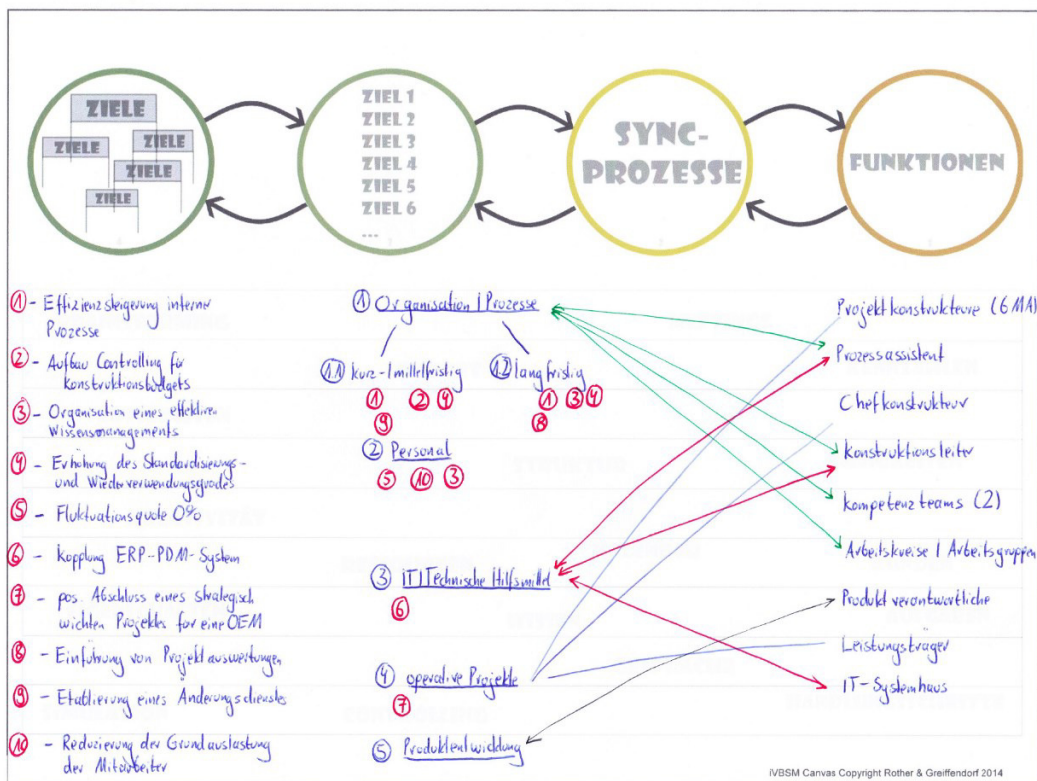
Tabelle 11: YIVBSM Canvas ausgefüllt von Nadine L.

## 7.2 Jens K.





5. Wandlungs- und Lernfähigkeit  
Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wird gesichert durch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen sowie zur aktiven Gestaltung intern und extern angeregter Veränderungsprozesse.
6. Stabiles Unternehmenswachstum



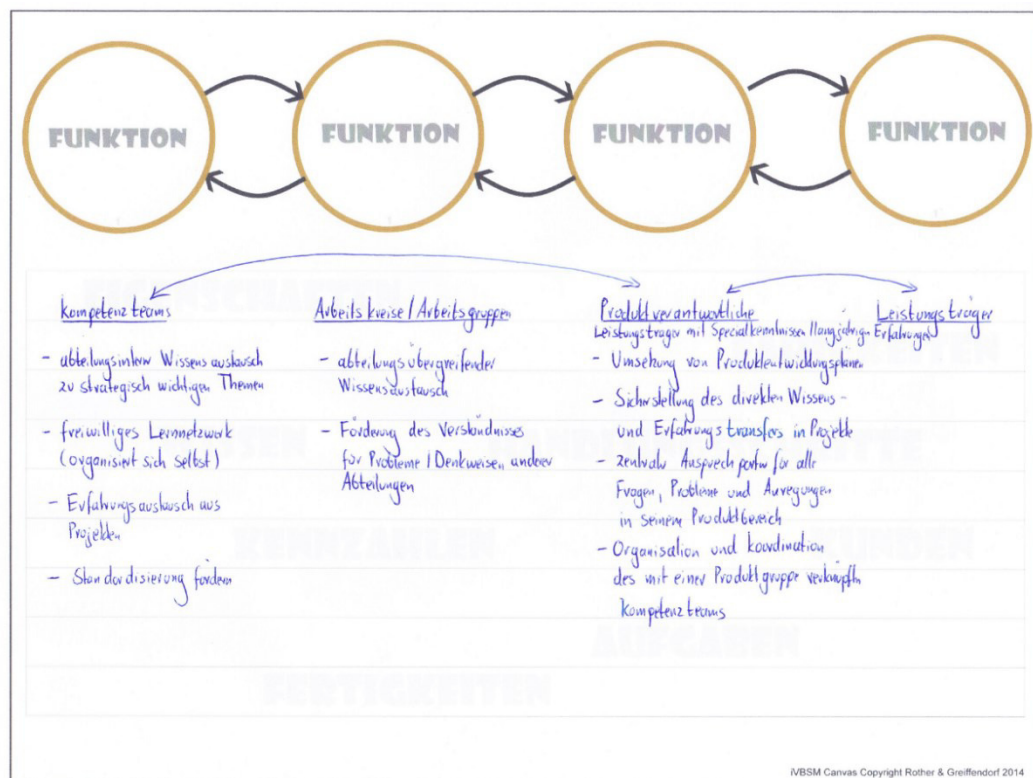
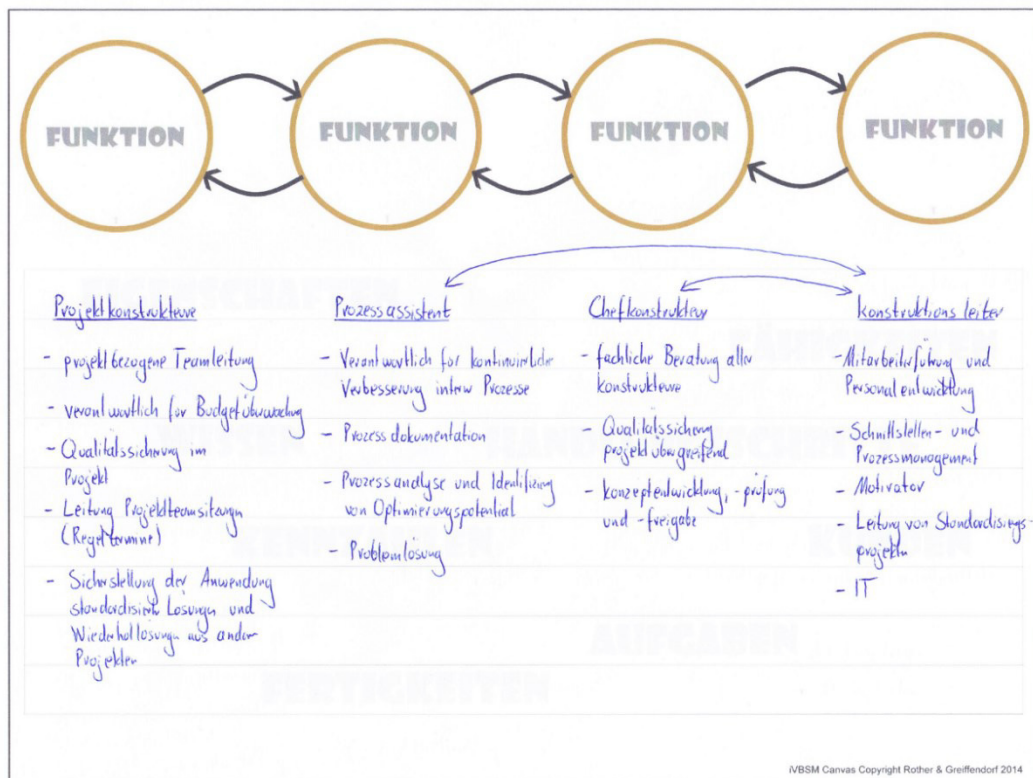


Tabelle 12: iVBSM Canvas ausgefüllt von Jens K.



## 8 Literaturverzeichnis

- Altmann, P. (2010). *Vom Wert der Werte*. 65597 Hünfelden: Präsenz Kunst & Buch.
- Arist von Schlippe, J. S. (2009). *Systemische Interventionen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Beer, S. (1959). *Welt im Werden Stafford Beer Kybernetik und Management*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the Systems for Oragnisations*. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (2009). *Management Band 1*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Drucker, P. F. (2009). *Management Band 2*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Duden, B. I. (2015). *Duden*. Von [http://www.duden.de/rechtschreibung/Alter\\_Ego](http://www.duden.de/rechtschreibung/Alter_Ego) abgerufen
- Dyckhoff, P. K. (2004). *Der Werte-Manager*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Erich H. Witte, (. (2008). *Sozialpsychologie und Werte*. D-49525 Lengrich: Pabst Science Publishers.
- Filla, A. (2010). *Controlling von Intangibles*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller GmbH & Co. KG.
- Han, B. C. (2014 8., unveränderte Auflage). *Duft der Zeit*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Han, B.-C. (2013). *Was ist Macht?* Stuttgart: Reclam.
- Han, B.-C. (2014). *Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Hans Küng, K. M. (2010). *Manifest Globales Wirtschaftsethos*. München: Deutsche Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Hörl, M. H. (2008). *Die Transformation des Humanen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.



- Joas, H. (2013 6. Auflage). *Die Entstehung der Werte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Josef Wieland, (. (2004). *Handbuch Werte Management*. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Kaltenecker, R. (2013). *GLS Bank*. Von GLS Bank: <https://www.gls.de/> abgerufen
- Köhler, J. (15. März 2015). Anwendung des iVBSM Canvas. (e. Rother, Interviewer)
- Krüger, P. W. (2012). *Werte-Index 2012*. Hamburg: New Business Verlag GmbH & Co. KG.
- Krüger, P. W. (2014). *Werte-Index 2014*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH.
- Lange, N. (21. Februar 2014). Anwendung des YiVBSM Canvas. (E. Rother, Interviewer)
- Luhmann, N. (2012 15. Auflage). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Malik, F. (2008 10. Auflage). *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Mittweida, H. (März 2015). *Intranet der Hochschule Mittweida*. Von <https://www.intranet.hs-mittweida.de/nsoft/org/folders/index.asp> abgerufen
- Pfläging, N. (2013). *Organisation für Komplexität*. Norderstedt: BoD - Books on Demand.
- Rother, E. (März 2015). Masterarbeit. *Ergänzung des Viable System Models von Stafford Beer und dessen Transformation in das intrinsic Value Based System Model nach Rother & Greiffendorf basierend auf einer machtlogischen Wertbetrachtung*. Frankenberg, Sachsen.
- Rother, E. (kein Datum). Bilder der Masterarbeit. *Ergänzung des Viable System Models von Stafford Beer und dessen Transformation in das intrinsic Value Based System Model nach Rother & Greiffendorf basierend auf einer machtlogischen Wertbetrachtung*. Frankenberg Sachsen.
- Stelling, P. D. (2013). *im Unternehmen*. Hochschule Mittweida: -.
- Tan, C.-M. (2012). *Search Inside Yourself*. München: Arkana.
- Thun, F. S. (2011 49. Auflage). *Miteinander reden: 1*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Thun, F. S. (2013 22. Auflage). *Miteinander reden:3*. Reinebk bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Thun, F. S. (2013 33. Auflage). *Miteinander reden: 2*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Wiener, N. (1968). *Kybernetik*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankenberg, den 22.03.2015

Ernst Rother